



Estudio Prospectivo de la Administración de las Instituciones Educativas en el Municipio de Aguazul al año 2024

Trabajo presentado por:
HUGO ORLANDO GUARÍN

Proyecto de investigación como requisito parcial para optar al título de
magister en Administración de las Organizaciones

Presentado a:
Dr MIGUEL ANTONIO CARO
Director de proyecto

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA – UNAD
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONÓMICAS Y DE
NEGOCIOS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES

2015.



Contenido

INTRODUCCIÓN.....	10
Planteamiento del problema	12
Descripción del problema.....	12
Formulación del problema.....	13
Justificación	13
Propósitos de la Investigación	16
Objetivo general	16
Objetivos específicos	16
Preguntas de Investigación.....	16
Alcance, Limitaciones y Delimitaciones	17
REVISIÓN DE LA LITERATURA	18
Marco Teórico.....	18
Estudio Prospectivo.	18
Aspectos Legales	20
Estado Del Arte.....	20
Marco histórico.....	20
Organización.....	21
Control.....	28
Cultura.....	31
METODOLOGÍA.....	32
Diseño y tipo de Investigación	32
Instrumentos y herramientas.....	33

Procedimientos	33
Variables	34
Variables estratégicas.....	35
Actores.....	36
Escenarios.	36
Escenarios alternos.....	37
Estrategias.	38
FACTORES O VARIABLES MÁS IMPORTANTES QUE AFECTAN LA ADMINISTRACIÓN DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS COMO CAUSA Y LA CALIDAD COMO CONSECUENCIA EN EL PROCESO EDUCATIVO.....	39
Información y Análisis Aportado por las Fuentes Primarias.....	39
Identificación de variables clave.....	40
Definición de variables.	43
GRADO DE PODER DE LOS ACTORES SOCIALES QUE INTERVIENEN EN LA EVOLUCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS.....	49
Actores.....	49
Objetivos estratégicos	50
Lista de actores.....	50
Escenarios Probables.....	52
Análisis de probabilidades.....	52
Análisis de sistemas y Matrices de impactos cruzados (Smic)	52
ESCENARIOS DONDE PUEDE ENCONTRARSE LA ADMINISTRACIÓN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DE AGUAZUL EN EL HORIZONTE DE ESTUDIO.....	54

Entorno	55
Producto	56
Juego de actores	59
Estrategias	62
Definición de da Estrategia	67
Estrategia básica.....	67
Posición competitiva	68
Estrategia de desarrollo	68
Estrategia de crecimiento.....	68
Escenario apuesta	68
DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES	79

Lista de figuras

Figura 1.	Modelo básico; Etapas fundamentales de la prospectiva estratégica.	32
Figura 2.	Plano de influencias / dependencias indirectas.	43
Figura 3.	Convergencia entre actores.	51
Figura 4.	Histograma de probabilidad de los escenarios.	53
Figura 5.	Plano de proximidades entre expertos y escenarios.	53
Figura 6.	Ejes de escenarios.	55
Figura 7.	Histograma de probabilidad de los escenarios.	65

Lista de tablas

Tabla 1.	Resultados puntaje promedio de las instituciones Educativas en SABER 3, 5, y 9.	14
Tabla 2.	Resultados de las instituciones Educativas en SABER.....	15
Tabla 3.	Tabla Selección de las integrantes del grupo para recoger la información	39
Tabla 4.	Variables seleccionadas para el estudio.	40
Tabla 5.	Factores de cambio.....	44
Tabla 6.	Identificación de problemas a través de relaciones y variables.	46
Tabla 7.	Soluciones Propuestas	47
Tabla 8.	Actores que influyen en las variables clave.	49
Tabla 9.	Cuadro para influencias entre actores.....	50
Tabla 10.	Probabilidades	52
Tabla 11.	Priorización escenarios	54
Tabla 12.	Nombre de los escenarios.....	54
Tabla 13.	Escenario 1.....	56
Tabla 14.	Escenario 2.....	57
Tabla 15.	Escenario 3.....	58
Tabla 16.	Escenario 4.....	59
Tabla 17.	Importancia gobernabilidad estrategias 1	62
Tabla 18.	Importancia gobernabilidad estrategias 2	63
Tabla 19.	Importancia gobernabilidad estrategias 3	63
Tabla 20.	Importancia gobernabilidad estrategias 4	64
Tabla 21.	Plano importancia y gobernabilidad.....	65
Tabla 22.	Resultados importancia y gobernabilidad	65
Tabla 23.	Acciones a corto plazo	66
Tabla 24.	Retos para el futuro	67
Tabla 25.	Escenario apuesta.....	69
Tabla 26.	Acciones agrupadas objetivo 1	69
Tabla 27.	Acciones agrupadas objetivo 2	70
Tabla 28.	Acciones agrupadas objetivo 3	70
Tabla 29.	Acciones agrupadas objetivo 4	71
Tabla 30.	Programación de actividades	72

Anexos

Anexo 1. Encuesta de identificación de variables.

Anexo 2. Matriz de Influencias Directas (MID).

Anexo 3. Análisis de probabilidades.

Anexo 4. Matriz Importancia y Gobernabilidad IGO.

Resumen

En el presente trabajo se hace un estudio prospectivo sobre la administración de las instituciones educativas en el municipio de Aguazul, aquí, se diseñaron diferentes escenarios de desarrollo en los que puede encontrarse este sector y una propuesta de cómo debe ser la administración, diez años adelante; se profundiza en este análisis gracias al estado del arte donde se identificó la baja calidad de la educación de este municipio. Con el estudio prospectivo y un enfoque mixto de tipo longitudinal, y utilizando la caja de herramientas de Michael Godet, se logró identificar el escenario tendencial y los escenarios alternativos, donde sobresalen “Aguazul en la ruta correcta”, es allí donde se pasa de una estrategia básica de mantener las administraciones educativas de tal manera que permitan un funcionamiento, con las implicaciones que esta requiere, limitándose a solucionar problemas urgentes que a diario, ocupan mucho tiempo y esfuerzo pero que en la mayoría de ocasiones no generan soluciones; a una posición, competitiva donde las administraciones educativas se enfocan a solucionar problemas a mediano plazo orientando los esfuerzos en actividades que generen valor a los objetivos estratégicos y a los cuales se diseñan acciones inmediatas.

Palabras clave: Administración, prospectiva, educación, calidad, escenario

Abstract

The present work is a prospective study on the administration of educational institutions in the Aguazul town, designed different development scenarios in which this sector can be found and a proposal for how the Administration must be ten years later; elaborates in this analysis due to the state of the art where the poor quality of the education of this town was identified. With the prospective study and a mixed approach of longitudinal type, and using Michael Godet toolbox, managed to identify the trend-based scenario and alternative scenarios, with outstanding "Aguazul in the correct way", it is there where you pass a basic

strategy of maintaining the educational administrations in such way to ensure the functioning, with the implications that this requires, limited to solve urgent problems that occupy much time and effort every day, but that in the majority of sometimes do not generate solutions; to a position, competitive where the educational administrations focus on solving problems in medium-term guiding efforts generating value to the strategic objectives activities and are designed to which immediate action.

Key words: management, foresight, education, quality, scenario

Introducción

El municipio de Aguazul en los últimos años ha sufrido buena parte de los males que le aquejan al país, que afecta la educación por la importancia del contexto, este condiciona en gran medida los resultados de la escuela, de allí que Piñeros y Rodríguez (1998) definan la escuela como “un sistema en interacción con el ambiente” que se reflejan en la pruebas nacionales SABER de los grados 3, 5, 9 y 11 y que para (Ruiz, 2012) se encuentran por debajo del promedio nacional a nivel departamental, y según datos consultados en la página del Instituto Colombiano para el fomento de la educación superior [ICFES], (2014), respecto del nivel municipal con el nivel nacional también están por debajo del promedio.

Es innegable que en la actualidad todos aquéllos que tienen algún poder de decisión dentro de los sistemas educativos, y que toman decisiones como los docentes dentro del aula, los directivos dentro de las instituciones, los supervisores y funcionarios para conjuntos de instituciones, y los decisores políticos para el nivel macro están preocupados por mejorar la calidad de la educación (Aguerrondo, 1993). Sin olvidar las acciones violentas que se generaron en el municipio (El Tiempo, 17 septiembre 1996), y generaron desplazamiento y la ruptura del núcleo familiar por el impacto producido (Bello, Martín, y Arias, (Ed), 2000).

Aguazul pasó de tener 6960 estudiantes en el año 2002 a 9871 en el año 2012, un incremento del 40% en los últimos 11 años (Ministerio de Educación Nacional [MEN], 2012). Las instituciones educativas fueron expandidas y construidas nuevas instalaciones que permiten albergar a la totalidad de la población en edad escolar del municipio, pero la dotación no está de acuerdo a las necesidades educativas de la población (Camacho, 2012 p. 218). La población de Aguazul se ha convertido en multicultural, existe migración constante en busca de trabajo y el sentido de pertenencia por lo público no es el más adecuado (Camacho, 2012 p. 223); problemática que se evidencia en los planes de

desarrollo Huellas de Esperanza (Jiménez, 2008) y Hechos de gobierno por Aguazul (Camacho, 2012), de los dos últimos periodos gubernamentales.

Este estudio prospectivo permitirá identificar en donde se encuentra la administración de la educación del municipio de Aguazul, consultando los estudios realizados en los dos últimos planes de desarrollo municipales, conformando un grupo de personas con conocimientos del sector administrativo y educativo del municipio, que con base al resultado de estos estudios puedan elaborar variables en el aspecto económico, cultural, social, ambiental, técnico y político, priorizándolas para hacer el análisis con el software de MicMac y seleccionar las variables de estudio con las herramientas prospectivas de Michel Godet, definir los planes estratégicos para encontrar los escenarios que puedan llevar a alcanzar los objetivos.

Planteamiento del problema

Descripción del problema

La educación a partir de la Ley 115 de 1994 (Congreso de Colombia, 1994), es un servicio público regulado por el estado, se ha ofrecido en instituciones y componentes definidos en cuatro áreas de gestión; directiva, académica, administrativa y financiera y gestión a la comunidad (MEN, 2008) con organización empresarial donde se utiliza la eficiencia y eficacia en el uso de los recursos cobrando cada vez mayor importancia el entorno donde se desenvuelve (MEN, 2002). Para Aguerrondo (1993) lo que pasa es que hay consistencia entre el proyecto político general vigente en la sociedad, y el proyecto educativo que opera. Es este ajuste, lo que define la existencia de “calidad”.

El municipio de Aguazul desde hace 10 años ha tenido un leve crecimiento el sector educativo, con una cobertura de 97.3%, 82.26% y 40.9% en educación primaria, secundaria y media invirtiendo 30 veces más recursos que otros treinta municipios que reciben regalías (Díaz, 2013), debido al crecimiento social y económico por el auge petrolero (Camacho, 2012 p. 265), razón por la cual se presentan serios conflictos entre la escuela y sociedad, que no permiten un desarrollo pleno en el aprendizaje de los estudiantes que conlleven a una educación de calidad, de acuerdo con los estándares internacionales (Ravitch, 1996), manteniéndose por debajo del promedio nacional en las pruebas SABER, que se aplican a los estudiantes de los grados 3, 5, 9 y 11, en las diferentes áreas del conocimiento (ICFES, 2014).

La situación social en el municipio se vio alterada por la presencia de grupos al margen de la ley, continuando con una ingobernabilidad (Camacho, 2012 p. 185) lo que produce un deterioro del tejido social, madres cabeza de familia (Camacho, 2012 p. 239), familias compuestas, bajas fuentes de empleo, limitadas casi al sector petrolero y oficial, lo que exige una administración eficiente.

Formulación del problema

¿Qué estrategias administrativas se deben implementar en el municipio de Aguazul para satisfacer las necesidades educativas de calidad de acuerdo a los estándares internacionales?

¿Qué aporta un estudio prospectivo en el mejoramiento de la calidad educativa en el municipio de Aguazul?

Justificación

La administración de las instituciones educativas oficiales presentan deterioro de sus infraestructuras en aproximadamente las 49 sedes educativas donde se atienden a más de 9800 estudiantes, porque no hay políticas pertinentes y sentido de pertenencia de los educandos y educadores hacia los bienes de uso público, conllevando a que la prestación del servicio no se pueda cumplir a cabalidad, generando ambientes no aptos para la educación. (Camacho, 2012, anexo 3).

En el departamento de Casanare en pruebas saber 2009 En grado quinto existe diferencia negativa con respecto al país. Los resultados de lenguaje de grado 5°, ubican al departamento con un promedio de 20 puntos por debajo del país, mientras que en el grado 9°, en lenguaje, la diferencia es de 8 puntos (Ruiz, 2013). En el municipio de Aguazul en grado 11 en los últimos 7 años según información del ICFES en su página clasificación de planteles (2013), se ha mantenido la tendencia en nivel medio con un 75,6% el 13,3% en nivel alto y el 11.1% en nivel bajo, los programas de nocturna y sabatinos que corresponden a población adulta presentan resultados bajos en un 80% y 20% en Inferior. En referencia a la comparación del puntaje promedio y el margen de estimación del

municipio de Aguazul con el del país también se evidencia un menor puntaje del municipio en las áreas evaluadas, en las pruebas de los años 2009 y 2012, como se ve en la tabla 1.

Tabla 1. Resultados puntaje promedio de las instituciones Educativas en SABER 3, 5, y 9.

	Áreas	2009		2012	
		Aguazul	Colombia	Aguazul	Colombia
Grado Tercero	Lenguaje	291	301	281	298
	Matemáticas	293	301	284	297
	Ciencias Naturales	293	302	-	-
Grado quinto	Lenguaje	291	301	291	302
	Matemáticas	293	301	283	294
	Ciencias Naturales	293	302	295	301
	Pensamiento Ciudadano	-	-	283	298
Grado noveno	Lenguaje	291	301	299	307
	Matemáticas	297	302	304	302
	Ciencias Naturales	287	301	311	312
	Pensamiento Ciudadano			294	299

Fuente: <http://www2.icfesinteractivo.gov.co/ReportesSaber359/seleccionReporte.aspx>

En el año 2013, 713 estudiantes presentaron las pruebas SABER 11 (ICFES, Resultados Agregados 2013) de acuerdo con el promedio nacional (ICFES, Clasificación de planteles 2013), y las políticas locales aplicadas hasta el momento no arrojan resultados positivos. Como se evidencia en la tabla 2. Por este motivo se hace necesario un plan que permita mejorar el quehacer de la educación en el municipio y favorezca procesos que conlleven a mejorar su nivel académico con calidad. Dirigir la institución educativa, implica primordialmente un acto pedagógico, en el que se promueva entre otros aspectos, la participación de la comunidad educativa en la formulación, ejecución y seguimiento de planes de acción y metas en cobertura, equidad y calidad. Por otra parte, requiere de una administración eficiente de los recursos, aspecto determinante en los índices de eficiencia interna y calidad educativa (MEN, 2002).

Tabla 2. Resultados de las instituciones Educativas en SABER

Año / I.E.	Camilo Torres	Jorge Eliecer	San Agustín	Leon de Greif	Luis Maria	Cupiagua	Antonio Nariño	La Turuna			
	Diurna	Noche	Diurna	Sabatina	Diurna	Diurna	Diurna	Diurna	Sabatina		
2001	B	B			M	B		B			
2002	M				B	B		B			
2003	M	B		I	M	M		B			
2004	M	B		B	M	M		B			
2005	M	M		B	M	A	M		B		
2006	A	B	M	B	M	S	A		B		
2007	M	B	B	B	A	A	M	B	B		
2008	M	I	M	B	M	M	B	M	I	M	
2009	M	B	M	B	M	A	M	B		B	M
2010	M	B	M	B	M	A	M	B		B	M
2011	M		M		M	M	M	M	I	M	M
2012	M		M		M	M	M	A	B		M
2013	M				M	A	M	A			

Fuente http://www.icfesinteractivo.gov.co/Clasificacion/index_ppal_ind.jsf 08/02/2014

S = Superior, A= Alto, M= Medio, B=Bajo, I = Inferior

Para Martínez A, (2010) Los resultados permitirían sugerir que las políticas educativas deberían contemplar el componente económico que afecta los resultados escolares y de esta manera estar acompañadas de esfuerzos dirigidos a mejorar las condiciones materiales de vida de las familias de los estudiantes. Mejorar la calidad de la educación no es únicamente un asunto de reorganización pedagógica e institucional. La calidad del aprendizaje, se atribuye igualmente a las condiciones de vida y de los recursos disponibles en cada hogar.

A nivel internacional Colombia en el año 2012 ocupó el último puesto entre 44 países en las pruebas PISA en resolución de problemas, examen que evalúa a los estudiantes en el mundo y que es fomentado por la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE). (El Colombiano, 2 de abril de 2014)

Con los resultados del estudio se plantarán estrategias para mejorar la calidad de la educación en el municipio de aguazul.

Propósitos de la Investigación

Objetivo general

Realizar un estudio prospectivo para diseñar los diferentes escenarios de desarrollo en los que puede encontrarse el sector de la administración de las instituciones educativas de Aguazul y la administración de la educación en el municipio de Aguazul, diez años adelante, con el objeto de compararlos, analizarlos, y elegir así la mejor opción de futuro, para comenzar a construirla estratégicamente desde ahora.

Objetivos específicos

1. Examinar prospectivamente la situación del Sector de la administración de las instituciones educativas de Aguazul, trazando los escenarios posibles de su evolución, al año 2024, para escoger la mejor representación de su futuro e iniciar su construcción desde ahora por medio del proceso estratégico más favorable.
2. Llevar a cabo el proceso prospectivo con los “actores sociales” del desarrollo del Sector de la administración de las instituciones educativas de Aguazul a saber: Instituciones educativas públicas, Secretaria de Educación Municipal y Departamental, Estudiantes, Padres de Familia, Profesores, Directivos docentes, Autoridades municipales y departamentales, Académicos, Investigadores, y otros expertos en el tema invitados.
3. Generar el motivante colectivo y el compromiso que origina el análisis participativo de este proceso, para la construcción estratégica de los escenarios de futuro.

Preguntas de Investigación.

¿Cuáles son los factores o variables más importantes que afectan la administración de las instituciones educativas como causa y la calidad como consecuencia en el proceso educativo?

¿Cuál es el grado de poder de los autores sociales que intervienen en la evolución de la administración de las instituciones educativas?

¿Cuáles son los escenarios donde puede encontrarse la administración las instituciones educativas públicas de Aguazul en el horizonte de estudio?

¿Cuáles son las estrategias y las acciones para alcanzar el escenario apuesta, que administración de las instituciones educativas en Aguazul a convertirse en un organismo eficiente?

Alcance, Limitaciones y Delimitaciones

El estudio contendrá las áreas que cubren la administración municipal, y los procesos definidos en el Plan de Desarrollo Municipal. 2012 – 2015. Del municipio de Aguazul.

Como estudio prospectivo se tendrán en cuenta criterios de personas que conocen el municipio y que tienen injerencia en la administración.

Se tiene la limitación de tiempo en los grupos de trabajo, y la dificultad de realizar mesas de trabajo por eso la información en su mayoría se recopila a través del correo electrónico.

El estudio marcara una ruta de acción para lograr el objetivo de tener una educación de calidad en el año 2024.

Revisión de la Literatura

Marco Teórico

Estudio Prospectivo.

El concepto de prospectiva es un tema muy utilizado en el diario de las organizaciones como fundamento esencial de desarrollo; Berger (1957) la define como la ciencia que estudia el futuro para comprenderlo y poder influir en él. La prospectiva parte del concepto según el cual el futuro aún no existe, y se puede concebir como una realidad múltiple (Jouvenel, 1993), y que depende solamente de la acción del hombre (Godet, 1987). Por tal razón, el hombre puede construir el mejor futuro posible, y para ello debe tomar las decisiones correctas en el momento apropiado. “Por lo tanto, podemos concebir a la prospectiva como una disciplina que tiene como objeto el análisis del futuro, tiempo al cual no hemos llegado todavía” (Mojica, 2006).

Si se asume que los escenarios que se diseñan para el futuro son inalterables es muy fácil equivocarse, porque estaríamos asumiendo que las cosas no van a cambiar, con la metáfora del barco: nos describe que la empresa es como un barco que está navegando en el mar. Las aguas del mar son el tiempo pues el trayecto del barco que avanza sobre las olas del mar equivale al transcurso de la empresa sobre los meses y los años del tiempo. Para que el barco no encalle necesita que un personaje que normalmente se encuentra en el mástil cumpla su función de informar lo que ve: escollos, tempestades, vicisitudes, tierra, entre otros. De hecho la flexibilidad no es realmente estratégica a menos que ayude una corporación mantener el rumbo. Si nos entregamos a una última metáfora el barco cuando zarandeado por vientos contradictorios, no cambia necesariamente curso, pero sí ajustar las velas (Bogotáemprende, 2008).

Estas características de la buena gobernanza no deben hacernos olvidar la definición misma de la gobernanza, acordada por las instancias internacionales (Fondo Monetario

Internacional [FMI], Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE], Naciones Unidas) en que es central la idea de control de los poderes y las reglas del juego, de lo contrario, se corre el riesgo de divulgar una definición reducida a un proceso de participación ciudadana, o de gobernanza social que, según Ascher François, (1995), “articula y asocia instituciones políticas, actores sociales y organizaciones privadas, en procesos de elaboración e implementación de las decisiones colectivas, capaces de provocar una implicación activa de los ciudadanos”. No se debe olvidar que el concepto de gobernanza tiene sus orígenes en la empresa y, desde ese punto de vista, que a menudo al ciudadano no se le trata tan bien como al accionista. (Godet, M. y Durance, P., 2009).

De acuerdo con lo anterior los administradores y educadores pueden construir escenarios probables y seleccionar las mejores estrategias para alcanzarlos, reduciendo la incertidumbre y la improvisación. Para la identificación de un futuro probable y otro deseable, entendiendo como futuro probable el que puede acontecer con mayor certeza con una acción mancomunada de los seres humanos utilizando como medio los expertos y múltiples actores, entre ellos: estudiantes, padres de familia, representantes de los sectores económico, cultural, religioso, cívico, comunitario, político (Correa, 1997). Una administración construida y ejercida colectivamente. Una administración capaz de promover una educación con identidad. Una educación con equidad. Una educación de calidad para todos (Sander, 1996).

Una de las grandes preocupaciones de los políticos y administradores en la educación es anticipar las necesidades futuras, donde las proyecciones y los estudios prospectivos tendrán visos de seriedad, si no se apoya en un sistema fiable y coherente de información del sistema educativo (Toranzos, 1996) (Schiefelbein, E. 1994). Desde los años 60 se intentaron reformas profundas en educación que representaban futuros alternativos, utilizando las diferentes técnicas que permitían reducir la incertidumbre, a través de la construcción de escenarios que permiten llegar a los objetivos propuestos con la aplicación de una estrategia en busca de la calidad educativa (Casassus, 2000).

La aplicación de la prospectiva en Colombia, se ha venido desarrollando de forma dinámica a lo largo de la última década, gracias al arduo trabajo de los prospectivistas Francisco José Mojica y Javier Medina, y durante los últimos años, con mayor impulso, por iniciativa de discípulos de estos maestros. En la actualidad se vienen desarrollando múltiples ejercicios prospectivos en el ámbito de los gobiernos central, departamental y municipal; de igual forma, se realizan estudios prospectivos en organizaciones, universidades y en los diferentes sectores económicos del país (Mera, 2012).

Aspectos Legales

Para el desarrollo de este estudio se tendrá en cuenta aspectos legales que influyen directamente en la educación. Los municipios no certificados administran y distribuyen los recursos del Sistema General de Participaciones (SGP) destinados a calidad y a alimentación escolar, ordenan los traslados de personal en su jurisdicción en coordinación con el departamento, suministran información y cofinancian proyectos de infraestructura, calidad y dotación. (Ministerio de Educación Nacional [MEN], 2009) en cuanto facilita a sus poblaciones una educación incluyente y de calidad (Ley 715, 2001 Art. 8.), como requisito esencial para sustentar el desarrollo económico y la vida democrática (MEN, 2006), coordinando el Proyecto Educativo Institucional PEI, como derrotero de la institución durante su existencia, aunque es susceptible de ser modificado cuando así la comunidad educativa lo requiera. “debe responder a situaciones y necesidades de los educandos, de la comunidad local, de la región y del país, ser concreto, factible y evaluable” (Ley 115, 1994 Art. 73.).

Estado Del Arte

Marco histórico.

Aguazul, Siglo XXI, es la resultante de procesos evolutivos endógenos y exógenos derivados de tensiones e interacciones constantes desde el mismo periodo colonial ejercido por hordas de colonos españoles y alemanes que visualizaron en tierras llaneras nuevos

mundos de especies animales y vegetales nunca antes vistas, riquezas in-imaginadas. Corrientes crecientes de misioneros y evangelizadores traspasaron el corazón del llano con la espada y la cruz para imponer nuevos dioses y un nuevo orden: “El de la propiedad”. AGUA AZUL, fuente de vida para ancestrales pasajeros del llano, arrullaron en su seno a indómitas tribus de indígenas y a la vez los sueños de territorios históricamente olvidados por la desidia y el abandono de un Estado Centralista: primero como tierras de encomenderos, colonos y jesuitas y luego en corrientes sucesivas de gentes del interior del país. Santiago de Las Atalayas, fue su primer asentamiento y representó el primer esbozo de la nueva vocación de Casanare, fuertes e inusitados intereses la llevaron a su desaparición; Zapatoza y luego la noble Sevilla fueron destinos de paso para arrieros, comerciantes y fundos de ganado, que sucumbieron a las luchas intestinas bipartidistas.

Aguazul tiene una extensión total 1.329,96 km² y 31.577 habitantes, el crecimiento anual de la población es de 3,6%, es factor preponderante de inmigración, la bonanza de hidrocarburos y la generación de expectativas frente a las oportunidades laborales, subsidios entre otros. La estructura poblacional en su mayoría es joven, representan el 53% (0-25 años), 41% es población adulta, 6% adultos mayores. De ellos, el 51% son mujeres; viven en área urbana el 74,7%, rural 24,3%, y el 58% es población inmigrante (Camacho, 2012)

Organización.

Derechos de decisión.

La Secretaria de Educación de Casanare de conformidad con lo establecido en el artículo 6 Ley 715 de 2001 (Congreso de la Republica, 2001), tienen la competencia de administrar el servicio educativo en el municipio de Aguazul, garantizando su adecuada prestación en condiciones de cobertura, calidad y eficiencia. Lo que implica planificar, organizar, coordinar, distribuir recursos (humanos, técnicos, administrativos y financieros) y ejercer el control necesario para garantizar eficiencia, efectividad y transparencia en el servicio

ofrecido conforme el artículo 153 de la Ley 115 de 1994 (Congreso de la Republica, 1994), mejorando la oferta a los estudiantes actuales y ampliando la cobertura de manera que se atienda en 100% de la población en edad escolar. En este marco de acción organiza y distribuye la planta de personal docente, directivo docente y administrativa de acuerdo con las necesidades del servicio, fortalece los establecimientos educativos, aplicando las políticas y lineamientos establecidos tanto por el Gobierno Nacional como por los Gobiernos locales de acuerdo con la realidad regional.

Los municipios no certificados Como Aguazul, reciben una asignación económica del (SGP) ley 715 de 2001 artículo 8 (Congreso de la Republica, 2001), para calidad con base en la población matriculada en el sector oficial. Los recursos de calidad se pueden invertir en los siguientes conceptos de gasto: Dotaciones de los establecimientos educativos: mobiliario, textos, bibliotecas, materiales didácticos y audiovisuales. Construcción, mantenimiento y adecuación de establecimientos educativos. Servicios públicos y funcionamiento de los establecimientos educativos municipales.

El municipio de Aguazul podrá destinar recursos de la participación en educación al pago de transporte escolar, cuando las condiciones geográficas lo requieran para garantizar el acceso y la permanencia en el sistema educativo de niños pertenecientes a los estratos más pobres. Así mismo, en caso de ser necesario podrán destinar recursos para complementar los costos de los programas de alimentación escolar, en los términos previstos en la Directiva Ministerial No. 13 de abril 11 de 2002. (MEN, 2002)

En el municipio de Aguazul en cada una de las instituciones educativas hay autonomía, instituida por la Ley General de Educación artículo 77, la autonomía escolar brindó a cada establecimiento educativo la facultad para definir su identidad y plasmarla en su Proyecto Educativo Institucional (PEI) según el artículo 15 del decreto 1860 (MEN, 1994). Igualmente, les permitió organizar su plan de estudios alrededor de las áreas fundamentales determinadas para cada nivel, de las asignaturas optativas en función del énfasis de su PEI, Ley 115 de 1994 artículo 23, de los lineamientos curriculares y de los estándares básicos de competencias, además de las características y necesidades derivadas de la diversidad y la

vulnerabilidad de las poblaciones según las especificidades propias de cada región (Congreso de la Republica, 1994),

El Consejo Directivo, Ley 115 art 143 encargado de tomar las decisiones relacionadas con el funcionamiento institucional: planear y evaluar el PEI, el currículo y el plan de estudios; adoptar el manual de convivencia; resolver conflictos entre docentes y administrativos con los estudiantes; definir el uso de las instalaciones para la realización de actividades educativas, culturales, recreativas, deportivas y sociales; aprobar el presupuesto de ingresos y gastos, entre otras. (Congreso de la Republica, 1994)

El Consejo Académico, Ley 115 art 145 responsable de la organización, orientación pedagógica, ejecución y mejoramiento continuo del plan de estudios; así como de revisar y hacer ajustes al currículo, y participar en la evaluación institucional anual. (Congreso de la Republica, 1994)

El Rector, encargado de dirigir la resignificación del PEI con la participación de los distintos actores de la comunidad educativa, responder por la calidad de la prestación del servicio, presidir los consejos directivo y académico, coordinar los demás órganos del gobierno escolar (MEN, 1994), además de formular y dirigir la ejecución de los planes anuales de acción y de mejoramiento de la calidad distribuir los recursos materiales y humanos (Pozner, 2000). El rector se apoya en: El Comité de Convivencia; órgano consultor del consejo directivo y del rector, Asamblea General de Padres de Familia, conformada por todos los padres del establecimiento. Consejo de Padres de Familia, Asociación de Padres de Familia, Consejo Estudiantil; es la instancia de participación de los alumnos en la vida institucional. El Personero Estudiantil; alumno de 11° grado seleccionado para promover el ejercicio de los derechos y deberes de los estudiantes establecidos en la Constitución, las leyes, los reglamentos y el manual de convivencia (MEN, 1994).

Con esos lineamientos en la administración de las instituciones educativas parece que fuera suficiente pero la realidad es otra, la falta de coordinación e integración se ve desde las instancias más generales como los comités, asociaciones o consejos de padres de familia donde su desinterés y apatía es general, priorizando su tiempo en otras actividades no

relacionadas con el desarrollo de transcurrir escolar, hasta la secretaria de educación donde a menudo se solicita información que reposa en sus archivos, no satisface oportunamente las necesidades de personal por licencias, solicita la misma información varias veces; como diría Tyler (1991), la escuela aparece más como un constructo nebuloso que hay que abordar mediante indeterminadas y múltiples definiciones de los actores localizados.

Procesos de negocio

La educación aporta rentabilidad social permitiendo que más personas logren sus objetivos y puedan aportar al desarrollo municipal, también disminuir los gastos que se producen en la sociedad por falta de educación como la marginalidad y conformación de grupos de delincuencia que pueden generar altos costos a una sociedad. Ya lo decía Marshall (1890) citado por Marcelo (2006), Quienes tienen acceso a una buena educación amplían sus oportunidades y posibilidades de elección, al tiempo que incrementan su propia productividad y la de las firmas y sectores de las que hacen parte, y ahora más de un siglo después sigue teniendo vigencia ya que por su retribución social se asigna el mayor rubro del SGP a educación un 58.5% reglamentados en el artículo 4 de la ley 715 de 2001 (Congreso de la Republica, 2001).

La educación es uno de los aspectos con los que se mide la calidad de vida, una población con niveles bajos de educación tendrá menos oportunidades de aprovechar los recursos que el medio le ofrece, se mantiene una oferta educativa al total de la población en edad escolar donde ha logrado incluir al 90% de la población (Camacho, 2012 p. 35), el gobierno municipal a través de su secretaría de desarrollo social diseña estrategias de mejoramiento educativo apoyando las instituciones educativas. Aunque este apoyo se ha venido fortaleciendo últimamente no llega a ser suficiente como para articular una verdadera política educativa en el municipio.

Deserción o retención: La deserción es del 2.44% (Camacho, 2012 p. 35), se presenta en ocasiones por la repitencia o por falta de servicios complementarios de transporte y alimentación siendo más recurrente en la población que habita fuera del casco urbano.

Transporte escolar: El transporte escolar se da en temporadas por problemas con la contratación y la responsabilidad se la asignan entre la gobernación y la alcaldía y no permite la continua prestación del servicio durante el calendario escolar, lo que hace que los estudiantes de las zonas apartadas por estas circunstancias sean unos de los principales desertores del sistema educativo. (Aguazul le informa, 22 de Octubre de 2013)

Refrigerios: El servicio complementario de refrigerios se contrata por convenios en ocasiones con el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF), o con el departamento atendiendo a un grupo especial de estudiantes (niveles 1, 2 y 3 del SISBEN) y se ofrecen por periodos de tiempo. No se hace seguimiento ni evaluación a estos programas por lo que tampoco ha sido eficiente,

Costos educativos para los estudiantes: Con el decreto 4807 de 2011 se reglamenta la gratuidad educativa para los estudiantes de educación preescolar, primaria, secundaria y media de las instituciones educativas estatales en matrícula y gastos complementarios, brindando la posibilidad de que todos habitantes en edad escolar puedan acceder y permanecer en el servicio educativo.

Vigilancia, Servicio de aseo y funcionarios administrativos: Los servicios generales son competencia de la entidad territorial y su prestación es deficiente. Ya que el gobierno mantiene una planta de administrativos muy limitada que no alcanza para cubrir las necesidades de las instituciones educativas, que ha generado paros y protestas de los estudiantes (El Tiempo, 21 de mayo de 2014) sin que hasta ahora se haya dado una solución definitiva al problema, lo que permite que parte del calendario escolar no se cuente con el servicio de celadores, aseadoras y personal administrativo.

La dotación de bibliotecas: Las instituciones educativas cuentan con bibliotecas, pero no existen personal permanente para su atención, que se convierte en anaqueles para guardar libros y material educativo, en el inventario de las bibliotecas se encuentra material educativo enviado por el ministerio, por la secretaria, por la alcaldía y adquirido por la institución.

Dotación tecnológica: La alcaldía municipal en este gobierno con recursos del (Órganos Colegiados de Administración y Decisión OCAD) dotaron las instituciones educativas con

2.168 portátiles (Aguazul le informa, 23 de mayo de 2014), que se encuentran en los almacenes de los colegios por falta de infraestructura y normas legales claras para su utilización. También hay aulas de informática las cuales no disponen de servicio de internet y si lo hay es de muy deficiente. En la mayoría de las instituciones educativas existen tableros inteligentes en casi todas las sedes, pero a pesar de que los docentes en su mayoría están formados en programas relacionados con las TIC, no han dado uso eficiente a este recurso aunque esta dentro de los principales estrategias de formación de la secretaria de educación (Ruiz, 2013 p 34, Martínez, 2013), debido a que no se hace evaluación y seguimiento del uso de estas herramientas informáticas. En los planteles educativos del municipio no existen programas de mantenimiento de la infraestructura tecnológica por lo que los programas no son preventivos sino correctivos y los trámites son dispendiosos. El uso de los recursos tecnológicos como herramienta de aprendizaje es muy limitado.

Dotación de laboratorios: Los laboratorios reciben dotación nacional, departamental y municipal, pero en su gran mayoría por múltiples circunstancias no están en servicio. Las dotaciones obedecen más a contrataciones de orden general por el ente territorial que a suplir las necesidades de los centros educativos.

Actividades extracurriculares: Los estudiantes participan en actividades programadas por las entidades municipales con las instituciones educativas en danzas y deportes entre otros que se brindan por algunos meses en centros educativos, en el área urbana existen polideportivos cubiertos que permiten a los jóvenes hacer usos de estos establecimientos en su tiempo libre.

Dotación de implementos deportivos: La dotación de los implementos deportivos se hace con los recursos girados por gratuidad, de acuerdo a las necesidades de cada institución, los que por lo general son manejados por el área de educación física recreación y deportes, de un presupuesto aprobado por el Consejo Directivo.

Capacitación de docentes: Además de unas charlas programadas por contratos de la gobernación o la alcaldía no se ofrece capacitación a los docentes que generalmente la tienen que hacer con sus propios recursos y en el programa que se ofrezca en la región. No

existe una política departamental ni municipal que prepare a los docentes para cumplir con los objetivos institucionales en educación, ni avances a estándares de calidad.

Investigación y desarrollo: Se hacen unos análisis muy limitados sobre el desempeño y se toman medidas más a nivel de cursos o institución que a nivel del municipio y no se hace investigación ni seguimiento de los resultados de las pruebas externas además de unos gráficos informativos que la secretaria de educación que muestra temas de repitencia, deserción y ubicación de las instituciones en los relacionado con las pruebas SABER, no se dan procesos de seguimiento ni de mejora en los centros educativos.

Planeación educativa, del presupuesto para el proceso educativo: Los recursos se asignan por ley, (decreto 4807 de 2011) y se distribuyen de acuerdo a las necesidades de cada institución educativa en mantenimiento, informes académicos y algunos apoyos limitados para el desarrollo institucional,

Mantenimiento de la infraestructura física: La infraestructura se construye con aportes nacionales, departamentales, municipales pero por la tramitología que requiere el sector público una obra dura 10 veces más en su construcción y su costo es muy elevado en relación con las obras de la empresa privada que no requiere gastar tanto tiempo en trámites. El mantenimiento en especial de la infraestructura es demorado ya que tiene que cumplir los trámites administrativos y por lo generar cuando se realiza ya se han causado daños irreparables.

Relaciones formales de comunicación.

La comunicación se basa en información formal a través de circulares y comunicados oficiales de la secretaria a las instituciones educativas por correo electrónico de las instituciones, donde el municipio no tiene injerencia. La comunicación en las instituciones a los padres de familia se da a través de citaciones verbales o escritas con los estudiantes para la mayoría de actividades y en ocasiones por vía telefonía para casos especiales. El correo electrónico se utiliza para la información de los integrantes del consejo directivo o académico. Para los docentes se da se recibe información por circulares, oficios publicados

en carteleras y en ocasiones enviados por correo electrónico. Las instituciones educativas del municipio no cuentan con página Web y el uso de la tecnología no es muy eficiente. Solo en una institución los padres de familia pueden consultar los boletines por internet. El municipio cuenta con un sistema de banda ancha que su funcionamiento es muy deficiente.

Redes informales.

Los docentes envían comunicados escritos o citaciones verbales individuales o grupales dependiendo de las circunstancias a los padres de familia para tratar aspectos relacionado con los procesos educativos (académicos o disciplinarios) de los estudiantes.

Tareas o funciones.

En el manual de convivencia se asignan funciones consensuadas por la comunidad educativa a cada uno de los integrantes, pero no se cumplen a cabalidad del total de participantes en el proceso educativo una mayoría no se preocupa por cumplir con sus compromisos especialmente los padres de familia quienes descargan su responsabilidad en la institución educativa.

Estructura.

La institución educativa en cuanto a su organización es participativa (Ley 115/94) donde en su parte organizativa la integran representantes de la comunidad educativa, pero que en la práctica solo sirve de acompañamiento algunos procesos y las decisiones terminan tomándolas las directivas de la institución Rector y coordinadores.

Control.

Disponibilidad de datos.

En las instituciones educativas se maneja dos tipos de información. La legal que por ley se debe presentar ya sea a la secretaria de educación o al ministerio, y la institucional que en

su mayoría es informal donde se atiende el día a día que en la mayoría no se registra sino que se atiende como casos de la cotidianidad. Solo unos pocos procesos se registran, entre las más sobresalientes inasistencias de estudiantes o docentes, áreas pérdidas por periodo, faltas disciplinarias de los estudiantes, y registros académicos institucionales y las bases de datos de los estudiantes de acuerdo a grados y grupos. El control de los estudiantes con su historial académico reposa en un archivo nacional que puede ser consultado a través de la plataforma del Sistema Integrado de Matricula (SIMAT), que son tenidas en cuenta para elaborar políticas nacionales de calidad en educación. Los planes de mejoramiento que realizan las instituciones educativas se suben a través de la plataforma nacional SIGCE, pero en la actualidad no se ha recibido retroalimentación.

Naturaleza y la calidad de la planificación.

La estructura de la educación está definida por la Ley 115 de 1994, Ley General de Educación, hay cuatro semanas de desarrollo institucional decreto 1850 (MEN 2002a). En el caso de las instituciones del municipio adelantan su Proyecto Educativo Institucional (PEI) de acuerdo a los lineamientos de la Ley general de Educación, que en pocas ocasiones se hacen cambios de fondo y por lo general no se tienen en cuenta las evaluaciones institucionales. Faltan orientaciones, acompañamiento y seguimiento para el trabajo en estas jornadas de desarrollo institucional.

Eficacia de la medición del desempeño.

En las instituciones de Aguazul no se adelantan procesos que sean evaluados y de los resultados se puedan hacer propuestas para mejorar, la evaluación institucional se hace sin el lleno de los requisitos de la guía 34, priorizando algunas áreas y por lo general no hay retroalimentación por parte de la secretaria de educación que lo convierte en cifras para enviar al ministerio.

Sistemas de evaluación.

Para seguimiento y evaluación se utiliza la Guía 34 expedida por el MEN (2008). Se realiza la evaluación Institucional con docentes, estudiantes y Padres de familia, y se elaboran los planes de mejoramiento que cada institución cree conveniente, los que se suben al programa Sistema de Información de la Calidad Educativa (SIGCE), que es donde reposa el archivo de gestión de las instituciones educativas de todo el país. Lo que regresa a las secretarías de educación para hacer la retroalimentación, pero que hasta el momento no se ha dado. A los docentes incorporados con el decreto 1278 se les hace evaluación de desempeño (MEN, 2007), que en las instituciones de Aguazul se convierte en el cumplimiento de algunas actividades que se planean desde el comienzo del año escolar. A los docentes del estatuto docente 2277 no se evalúan y la organización sindical no permite que se adelanten estos procesos que serían beneficiosos para la institución, pero que ellos argumentan que el uso que se da a estos resultados no es para adelantar actividades de mejoramiento institucional.

Incentivos y refuerzos para hacer un buen trabajo

En el ámbito educativo no se estimula a los docentes por su rendimiento, sino que su reconocimiento económico está dado por el tiempo de servicio con un sistema de compensación clásico (UNAD, 2011), lo que perjudica el reconocimiento por desempeño para un docente, ya no tiene ninguna implicación en el salario ni estabilidad laboral del docente que aprueben o reprueben el 80% de sus estudiantes. También los docentes ven que la remuneración no está de acuerdo con tanto tiempo de estudio, ya que es su mayoría son especialistas y la responsabilidad es muy grande, y las normas cada día le asigna más responsabilidades incluso por fuera de su formación profesional con la misma retribución.

Cultura.

Valores y creencias de la organización en conjunto.

Aguazul es un municipio multicultural donde se asientan familias provenientes de diferentes partes del país, lo que hace tener una particularidad diferente, los docentes en su mayoría del altiplano con muchos años de trabajo en la docencia y con referentes educativos tradicionales enfrentados a estudiantes interesados en otros temas diferentes a adquirir conocimiento, unos padres de familia que no saben qué hacer con sus hijos, unas normas que protegen la niñez y la adolescencia pero que le dejan el trabajo a la escuela, o sea más trabajo con los mismos recursos, unos comités municipales y/o departamentales que no se articulan y en fin un caos que se ve reflejado en los resultados de las pruebas SABER, repitencia escolar y atención de casos por incumplimiento del manual de convivencia en las instituciones. La administración educativa ha trascendido de lo académico a lo legal, ya que los rectores se enfocan mas en cumplir con normas que los puede perjudicar directamente como las de la contratación, que en la planeación pedagógica de las instituciones educativas, donde se propicien verdaderos espacios de aprendizaje para que los estudiantes aprendan lo que tienen que aprender cuando lo tienen que aprender.

Metodología

Diseño y tipo de Investigación

Este estudio responde a un enfoque mixto de tipo longitudinal lo cual encuentra razón en el hecho de que se utilizan métodos para hacer valoraciones cuantitativas (como en el caso de los factores de evolución que se valoran para hallar las variables estratégicas o para medir la importancia y gobernabilidad de las acciones para alcanzar el escenario apuesta.), se recogen las opiniones de expertos (cualitativas acerca de la administración de la educación), y se hace seguimiento en el horizonte de estudio mediante un proyecto vigía para asegurar que se construye el escenario apuesta. Para el estudio se vinculan “actores sociales” del sector de la administración de las instituciones educativas de Aguazul. En el desarrollo de las etapas que se aplica al estudio prospectivo (Mojica, 2008).



Figura 1. Modelo básico; Etapas fundamentales de la prospectiva estratégica.

Fuente: Dos modelos de la escuela voluntarista de prospectiva estratégica de Francisco José Mojica en <http://www.franciscojojica.com/articulos/modprosp.pdf>

Para el diseño del futuro se logra a través de la redacción de escenarios, para lo cual se utilizan las herramientas, el sistema de matriz de impacto cruzado (Smic) y la cruz de escenarios de Peter Schwartz, para en el futuro y desde allí emprende el recorrido hasta el presente.

Con la herramienta Smic se trabaja con probabilidades simples y condicionales, que permite definir el escenario más probable, que no es sino el camino por donde se está orientando el territorio que estamos analizando. Pero al mismo tiempo nos señala otras imágenes de futuro menos probables que son también susceptibles de ser analizadas. Con la herramienta IGO nos permite priorizar las acciones según su grado de pertinencia con los objetivos, pero además nos indica el grado de control o de dominio que la empresa u organización tiene sobre cada una de ellas, lo que nos permitirá escoger el escenario apuesta para el cual se aplicaran las estrategias priorizadas. (Avendaño, 2011).

Instrumentos y herramientas

Los instrumentos que se utilizarán para obtener la información o los datos del estudio, son: Encuestas con los árboles de competencia de (Giget, 1998), Aplicación del método de análisis estructural (Godet, 2000), Talleres con la matriz del cambio (Godet, 2011). Encuestas con el sistema de matriz de impacto cruzado (Smic), empleo de los ejes de Schwartz (Mojica, 2006), Utilización de la herramienta Importancia y Gobernabilidad (IGO). Se utilizaran los programas MicMac, Mactor y Smic-Prob-Expert, de LIPSOR.

Procedimientos

Este estudio prospectivo consta de las siguientes etapas: (a) Precisión del tema de estudio, (b) identificación de las "variables claves" que lo definen, (c) constatación del grado de poder y de los conflictos que ocurren entre los "actores sociales" involucrados en el tema, (d) diseño de un "escenario probable" o tendencial, (e) diseño de otras opciones de futuro o

"escenarios alternos", (f) elección de un "escenario apuesta", (g) selección de las estrategias que permiten alcanzar el escenario apuesta. (Mojica, sf).

Variables

Para identificar las variables se elabora una encuesta de identificación de aspectos relevantes usando la técnica árbol de competencias de (Giget, 1998). Los árboles de competencia pretenden representar el conjunto de la organización, sin reducirla a sus productos y mercados. En estos árboles, las raíces (las competencias técnicas y el saber hacer) y el tronco (la capacidad de implementación) son tan importantes como las ramas (las líneas de productos y mercados).

El objetivo de los árboles de competencias es obtener una radiografía de la organización, para poder considerar sus competencias distintivas y su dinámica, en la elaboración de las opciones estratégicas. (Godet & Durance, 2007), donde los expertos identifican los principales aspectos que inciden directamente en la administración de la educación en el municipio, mediante taller de expertos en administración de la educación como rectores de instituciones educativas, secretarios del despacho de la alcaldía, exsecretarios de educación, docentes pertenecientes a la actividad sindical, padres de familia, director de núcleo educativo, se determinarán los factores de estudio para lo cual se utilizarán las técnicas de árbol de competencias, se entrega un cuestionario de identificación de aspectos relevantes árbol de competencias, no existe un guión prefijado, (Qué pasará en cada una de estas áreas al 2024). Económica, cultural, social, ambiental, tecnológica y política. (Ver anexo 4).

En este punto se indagará sobre factores o variables del entorno, la administración de la educación en el municipio de aguazul están influenciados por una serie de variables y al mismo tiempo la actividad que desarrollan repercute en su entorno. Los factores de influencia en las instituciones educativas se ven reflejadas por los actores políticos que con sus decisiones apoyan o impiden que se logren los objetivos institucionales. Aspectos legales que de acuerdo a la interpretación que se dé en el momento puede facilitar o perjudicar los proceso administrativos en las instituciones educativas, el aspecto económico y el nivel de desarrollo de la población tal vez es el factor más relevante en la

calidad de la educación por lo que las administradores de las instituciones deben tener especial cuidado, los factores tecnológicos en la actualidad son relevantes para los procesos educativos y la formación de los estudiantes, complementando con los factores culturales en la formación profesional, las pautas culturales, la demografía, los flujos migratorios, la distribución de la renta. Que influyen directamente en los cambios en las instituciones educativas y en los que las administraciones deben prestar adecuada atención.

Enfocados en estos aspectos se tendrá el Juicio de los expertos conocedores del desarrollo municipal sobre la administración de la educación para el 2024, de donde se sentaran las bases para construir el plan que se debería seguir la administración de las instituciones educativas del municipio de Aguazul para en el 2024 tener una educación de calidad.

Se describen las relaciones de las variables que se definirán por expertos a través de un análisis de relaciones, con la metodología de valoración individual con puntaje de 1 a 5 siendo uno el de menor y 5 el de mayor relevancia, que se deben tener en cuenta para el estudio.

Variables estratégicas.

Para hallar las variables estratégicas se aplicará el análisis estructural que es una herramienta de estructuración de una reflexión colectiva. Ofrece la posibilidad de describir un sistema con ayuda de una matriz que relaciona todos sus elementos constitutivos, en esta etapa se enumeran el conjunto de variables que caracterizan el sistema estudiado y su entorno (tanto las variables internas como las externas), obteniendo una lista homogénea de variables.

Después de seleccionadas las variables se hace la descripción de relaciones entre estas en una matriz de doble entrada o matriz de relaciones directas. Lo efectúa el grupo de personas expertos, que hayan participado previamente en el listado de variables y en su definición, que rellenan la matriz del análisis estructural el cual es enviado a los expertos. El relleno es cualitativo. Por cada pareja de variables, se plantean las cuestiones siguientes: ¿existe una relación de influencia directa entre la variable i y la variable j? si es que no, se

anota 0, en el caso contrario, se pregunta si esta relación de influencia directa es, débil (1), mediana (2), fuerte (3) o potencial (4). Los resultados de esta clasificación recibidos por correo electrónico, se procesan en el software Micmac. (Avendaño, 2014a)

Actores.

Se determinan los actores sociales que influyen en la evolución del futuro de la administración de la educación en Aguazul. Para ello será necesario establecer un cuadro de influencias entre actores (MAA o Matriz de Actores x Actores), que nos permitirá conocer la influencia de cada actor sobre todo el resto de actores y, viceversa, (anexo 5) la dependencia o influjo que el conjunto de actores ejerce sobre cada uno de ellos. (Avendaño, 2014b) a través del Software de la herramienta MACTOR.

Escenarios.

Los escenarios son caracterizaciones de los usuarios y sus tareas en un contexto específico y ofrecen representaciones concretas de un usuario trabajando con un sistema para conseguir un objetivo específico. El propósito de la construcción de un escenario es generar los requerimientos del usuario final y las metas de usabilidad en las etapas tempranas del ciclo de desarrollo (Avendaño, 2011).

En la construcción de escenarios se usara métodos de impactos cruzados probabilistas para determinar las probabilidades simples y condicionadas de hipótesis o eventos, así como las probabilidades de combinaciones de estos últimos, teniendo en cuenta las interacciones entre los eventos y/o hipótesis, se les pide: evaluar la probabilidad simple de realización de una hipótesis desde una probabilidad 1 (muy débil) hasta una probabilidad 5 (acontecimiento muy probable) evaluar bajo forma de probabilidad condicional la realización de una hipótesis en función de todas las demás (en este caso la nota 6 significa la independencia de las hipótesis).

Se aplican encuestas con el sistema de matriz de impacto cruzado (Smic), que trabaja con probabilidades simples y condicionales (anexo 6). Permite definir el escenario

más probable que es el camino por donde se está orientando la administración de la educación que estamos analizando. Pero al mismo tiempo nos señala otras imágenes de futuro menos probables que son también susceptibles de ser analizadas como son escenarios alternos. Como el escenario probable nos señala el rumbo que ha tomado la organización, los escenarios alternos son otras alternativas posibles de situaciones futuras entre las cuales puede encontrarse el “escenario apuesta”. El escenario probable nos muestra para dónde vamos. Si vamos por el camino acertado, lo que debemos hacer es fortalecerlo. Pero, si vamos por el camino equivocado, podemos buscar el norte más acertado entre los escenarios alternos.

Escenarios alternos

El método de Peter Schwartz es cualitativo, donde se detalla diferentes “simulaciones de escenarios”, definiendo posibles situaciones futuras para determinar las acciones a desarrollar, se aplica esta técnica para reducir las alternativas de escenarios solamente a cuatro; debe conducir a la elección de un “escenario apuesta” que será el camino a recorrer desde el presente hasta el futuro, pero no de manera ciega sino teniendo en cuenta de no perderse, durante el trayecto, por los caminos equivocados que dejan ver los restantes escenarios. Se construyen los escenarios probables en un cuestionario diligenciado por los actores y valoran las probabilidades de ocurrencia.

Se conjetura que al cabo de cierto lapso estas variables se encontrarán en una situación mejor (+) o peor (-) de la actual. Existen solo cuatro combinaciones posibles de signos + y - . Por lo tanto las cuatro situaciones probables pueden ser: (+ -) (- +) (- -) (+ +) y se pueden graficar en una matriz de dos por dos. Se preguntará luego que condiciones tendrían que darse para que ocurriera cada uno de ellos, teniendo en cuenta los conflictos y alianzas de los actores sociales, se le asigna una probabilidad y se deducen las consecuencias que tendría la ocurrencia de tales escenarios (Avendaño, 2011).

Estrategias.

Se define la estrategia como el objetivo y las acciones que son necesarias realizar para lograr el “escenario apuesta”. Es necesario tener en cuenta que los objetivos provienen de las variables estratégicas involucradas del análisis Smic, en el “escenario apuesta”, por su parte las acciones se precisan y priorizan empleando el instrumento IGO (Importancia y Gobernabilidad) (Mojica, 2008), que utiliza un código ordinal (primer puesto, segundo puesto, etc.) y permite identificar la “gobernabilidad” o control que los actores sociales tendrían sobre cada una, planteando los objetivos estratégicos y las acciones para conseguirlos.(anexo 7)

Se define la estrategia básica especificando la posición competitiva, la estrategia de desarrollo, la estrategia de crecimiento de acuerdo con el escenario apuesta, se definen los objetivos estratégicos, asignando acciones inmediatas y de largo plazo, priorizadas con la aplicación del IGO.

Factores o Variables más Importantes que Afectan la Administración de las Instituciones Educativas como Causa y la Calidad como Consecuencia en el Proceso Educativo.

Información y Análisis Aportado por las Fuentes Primarias

Para la recolección de la información primaria se determina y profundizan las variables más importantes que reciben el nombre de variables estratégicas, conforman y definen el tema. Aporte indicadores de medición de estos fenómenos. Estas variables pertenecen a categorías: Económica, cultural, social, ambiental, técnica, política.

Son talleres que se realizan con los expertos. Se parte de los resultados que ha arrojado el “Estado del Arte” y se tienen en cuenta, en todo momento, los resultados del estudio de Vigilancia Tecnológica.

Se seleccionan los expertos en el ámbito educativo (Director de Núcleo educativo) en el área Administrativa (Secretaria de desarrollo social) y directivos de los establecimientos educativos.

Tabla 3. *Tabla Selección de las integrantes del grupo para recoger la información*

Nombres	Apellidos	Cargo	Empresa	Profesión
Manosalva	Marco Tulio	Docente ex directivo	Sed Casanare	Lic en Ciencias Sociales
Molina	Fernando	Docente Líder sindical	SED Casanare	Lic en Ciencias Sociales
Ávila	José Orlando	Director de núcleo educativo de Aguazul	SED Casanare	Lic. Ciencias Sociales
Torres	Tatiana	Asesora de la alcaldía para la construcción de los PMI en las instituciones educativas	Alcaldía de Aguazul	Comunicadora Social
Manuel	Camargo	Docente ex directivo	SED Casanare	Mg. En educación
Germán	Torres Martínez	Docente Ex secretario de educación municipal	SED Casanare	Mg. En educación Mg. Enseñanza de las Ciencias Exactas y Naturales
Rivera	Marina	Secretaría de desarrollo social de Aguazul	Alcaldía de Aguazul	Comunicadora social
Plazas Pérez	Martin Javier	Rector IE Camilo Torres Restrepo	SED Casanare	Lic en Ciencias Sociales

Guerrero	Nidia	Secretaría de desarrollo social	Alcaldía de Aguazul	Lic. en producción agropecuaria
Valencia Fernández	Diego Fabián	Rector Instituto Técnico Agroempresarial "León de Greiff"	SED Casanare	Mg. en Informática Educativa.
Pineda	Oscar Fernando	Coordinador IE CTR	SED Casanare	Administrador de empresas agropecuarias
Zuluaga	Rosemary	Coordinadora IE CTR	SED Casanare	Economista
Cristancho	María Elisa	Coordinadora IE CTR	SED Casanare	Lic en filosofía, Especialista en educación
Lara	Luis Eduardo	Coordinador IE JEG	SED Casanare	Administrador de empresas agropecuarias

Seleccionados los participantes se procede a diseñar una encuesta abierta que permita conocer sus visiones prospectivas de la administración de las instituciones educativas en Aguazul.

El primer cuestionario es desestructurado, no existe un guión prefijado, sino que se pide a los expertos que establezcan cuáles son los eventos y tendencias más importantes que van a suceder en el futuro referentes a la administración de las instituciones educativas en el municipio de Aguazul.

Identificación de variables clave

Se pretende identificar las relaciones de las variables que hacen parte de un objeto de estudio consiste en enumerar el conjunto de variables que caracterizan el sistema estudiado y su entorno, antes de realizar el proceso de reflexión y la definición del mismo (Godet, 2000). Seleccionando aspectos relevantes definidos por los expertos. Se hizo la lista de 173 variables por conocedores en el temas sociales y educativos del municipio de estos se seleccionaron 42 entre favorables y desfavorables por los mismos, con la metodología de valoración individual con puntaje de 1 a 5 siendo uno el de menor y 5 el de mayor relevancia, que se deben tener en cuenta para el estudio.

Tabla 4. Variables seleccionadas para el estudio.

Nro	Aspectos favorables y desfavorables seleccionados	Puntaje
-----	---	---------

1	Un entorno favorable donde participe la comunidad educativa, permite el uso eficiente de los recursos logrando que se genere adecuados procesos administrativos para el aprendizaje.	4,83
2	Consolidación de las modalidades de la educación básica y media, entroncadas con el SENA y algunas universidades oficiales y privadas	4,75
3	Fortalecimiento de procesos educativos acorde con las nuevas tendencias educativas conforme a la pruebas internacionales	4,67
4	Que se considere el sector educativo como el eje fundamental para el desarrollo de los demás sectores de la población aguazuleña y colombiana	4,67
5	La carencia de valores y principios, destruyen y corrompe cada día más a la población en general y a los educandos en particular y, con los antivalores el deterioro de la sociedad.	4,50
6	Aprovechamiento adecuado de los recursos materiales y tecnológicos para fortalecer el bienestar de los estudiantes.	4,50
7	Se requiere delegar actividades, pues las funciones que cumplen los rectores son muchas. Sobre todo en la parte financiera que no permite mejorar lo académico.	4,33
8	Identificar las fortalezas y debilidades de los educandos y encontrar soluciones equitativas y realistas que brinde el entorno.	4,33
9	Faltan mayores oportunidades de empleo y bienestar económico para los egresados.	4,33
10	El deterioro progresivo de nuestro entorno socio-económico, multiplicara también las necesidades insatisfechas de la población en general y de los grupos poblacionales en particular las clases bajas no priorizan educación en su proyecto de vida.	4,33
11	Deficiencia en nombramiento de personal capacitado para el apoyo de necesidades especiales de los estudiantes.	4,33
12	Se crean comités y redes interinstitucionales para aunar esfuerzos y gestionar recursos externos que permitan a los estudiantes aportar en la solución de algunas problemáticas sociales.	4,33
13	Masificación y eficaz empleo de los medios tecnológicos como recurso básico para el mejoramiento de la calidad educativa de los escolares y población adulta.	4,20
14	Mala conectividad, equipos de cómputo obsoletos, infraestructura tecnológica deficiente.	4,20
15	Rubros fijos para mantenimiento de infraestructura y creación de un fondo para investigación pedagógica y desarrollo de tecnología y mejoramiento del entorno regional.	4,17
16	Estabilidad laboral y económica de la población, para favorecer la atención a la población escolar.	4,17
17	Continua subvalorando la educación, considerar la educación como sector aislado de los demás, sin pertinencia socio-económica, deshumanizada y alienada.	4,17
18	Tratan la escuela con indiferencia social, apatía por las poblaciones especiales y demás problemáticas como la drogadicción, etc.	4,17
19	Contar con el apoyo del estado para fortalecer infraestructura y capacitación docente pertinente.	4,17
20	Ver las instituciones educativas como la cantera donde se forman las personas que luego contribuirán a crear y consolidar polos de desarrollo económico, local, regional y nacional.	4,17

21	Que los directivos sean verdaderos demócratas, no democráticos ser líderes asertivos, proactivos, ejemplos de vida.	4,00
22	No se orienta de manera pertinente el uso de las nuevas tecnologías en los ámbitos familiar y social.	4,00
23	Las instituciones educativas cuentan con unas organizaciones financieras transparentes y consensuadas que den credibilidad y contribuyan a la cohesión escolar.	4,00
24	La integración y el sentido de pertenecía escolar permiten multiplicar la capacidad de los recursos logísticos y tecnológicos, así como de promover su mantenimiento.	4,00
25	Improvisación de prácticas pedagógicas.	4,00
26	Identifican las tendencias socio-culturales e los educandos y del entorno, para brindar una educación pertinente e integral.	4,00
27	Focalizan la población escolar con dificultades.	4,00
28	Falta de articulación entre los programas planeados por alcaldías, gobernación e instituciones educativas.	4,00
29	El respeto, la honestidad, la responsabilidad y la solidaridad permiten la convivencia pacífica y con ella la construcción de proyectos de vida personales y colectivos progresistas y sostenibles.	4,00
30	Consolidación de verdaderas comunidades educativas en las distintas instituciones educativas del municipio.	4,00
31	Buena comunicación externa.	4,00
32	En ausencia de integración, y de sentido de pertenencia, principalmente; las interrelaciones escolares se caracterizan por el conflicto, el stres, la autodestrucción de la escuela, la ausencia de desarrollo moral, el irrespeto y el “sálvese quien pueda”.	3,83
33	Desvió de recursos a programas que poco benefician a la población.	3,83
34	Continuidad en programas que favorecen el mejoramiento de la calidad educativa en toda la población escolar.	3,83
35	Sumado a los recortes presupuestados, no hay orden ni transparencia en el gasto, las crisis escolares crecen progresivamente, en perjuicio de los estudiantes principalmente.	3,67
36	Dificultades para realización de convenios con instituciones de educación superior.	3,67
37	Imponer planes, programas y proyectos descontextualizados.	3,50
38	Deficiencia en los canales de comunicación a nivel interno de la institución educativa.	3,50
39	No hay suficiente organización, que las alcaldías no fomenten programas gubernamentales que favorezcan plenamente el desarrollo educativo.	3,40
40	Desconocimiento y/o empleo de las técnicas de estudio e investigación científica.	3,20
41	La anarquía, el autoritarismo, el irrespeto y la improvisación, son características que se manifiesta en buen número de las mal llamadas “instituciones educativas”.	3,17
42	El desconocimiento del debido proceso, los errores en la toma de decisiones las actuaciones no transparentes y la no solución pacífica de conflictos, provocan los fracasos en la administración escolar.	3,17

Definición de variables.

Con el método MicMac se describe un sistema con ayuda de una matriz que permite un análisis de doble entrada de variables relacionadas valorada por las personas conocedoras del tema y que están participando en la investigación (Godet, 2000). Para obtener la información se calificaron las variables teniendo en cuenta las relaciones entre variable y se aplicaron a la matriz de impactos cruzados MicMac.

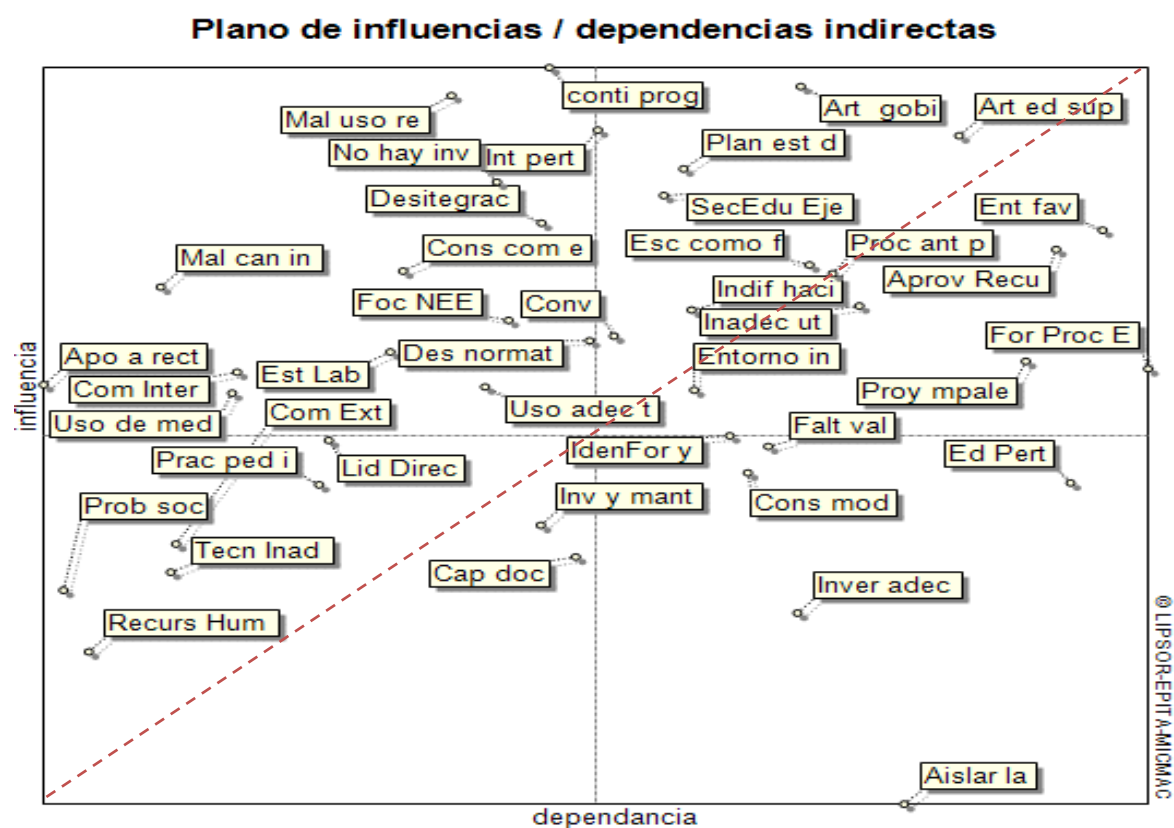


Figura 2. Plano de influencias / dependencias indirectas.

Factores de cambio, son fenómenos que orientan la evolución o mutación del sistema en estudio. Pueden ser de orden económico, social, político, cultural, administrativo, científico, tecnológico, ambiental, jurídico, etc. Estos factores de cambio se perciben como proyectos, tendencias, gérmes de cambio, temores y problemas de cada uno de los actores (Cely, 1999).

Tabla 5. Factores de cambio

Variable: Dificultades para realización de convenios con instituciones de educación superior			
FACTOR 1: Convenios con instituciones de educación superior.			
¿En qué consiste?	¿Cómo está actualmente?	¿Qué pasará en el futuro?	¿Con qué indicadores se puede medir?
En la articulación de la educación media con la educación superior, en profesiones que necesite el municipio para su desarrollo.	Los estudiantes que culminan sus estudios en la educación media grado 11, Unos estudian en la FUC (operador logístico de la universidad Reminton), otros tienen opción de ingresar a una carrera profesional en la ciudad de Yopal con apoyo del municipio, otros a través del prestamos del ICETEX en convenio con el municipio adelantan sus estudios en las ciudades de Socorro y Sangil sedes de la UIS., principalmente, o en Duitama, Sogamoso, Tunja y Bogotá. La gran mayoría de los que continúan sus estudios adelantan carreras técnicas o tecnológicas en el SENA y complementa los que se dedican a colaborar en las empresas familiares o abandonan el municipio en busca de mejores horizontes.	Que los estudiantes al salir de grado 11 tendrán clara una opción para continuar con sus estudios ya sea técnicos, tecnológicos o profesionales, para satisfacer las necesidades de mano de obra del municipio y hacer sus aportes con su trabajo al desarrollo local, o nacional.	N, de estudiantes egresados de grado 11 que continúan con sus estudios. Estudiantes egresados de grado 11.
Un entorno favorable donde participe la comunidad educativa, permite el uso eficiente de los recursos logrando que se genere adecuados procesos administrativos para el aprendizaje.			
FACTOR 2: Administración democrática			

¿En qué consiste?	¿Cómo está actualmente?	¿Qué pasará en el futuro?	¿Con qué indicadores se puede medir?
Estructura administrativa, donde cada uno de los actores se siente representado y aporta para el cumplimiento de un objetivo común.	Los habitantes del municipio sienten que la responsabilidad de la educación de la población en edad escolar está en las instituciones educativas y en cabeza de los rectores y que son ellos los que deben hacer esa labor.	Permitir la participación para tener: poder consensuado y compartido, Normas orientadas al beneficio grupal, Entorno democrático y participativo, Comunicaciones informales y dinámicas.	Representantes de estamentos en los órganos de decisión escolar/ Estamentos de la comunidad educativa
Aprovechamiento de los recursos para fortalecer el bienestar educativo			
FACTOR 3: Uso adecuado de recursos para educación			
¿En qué consiste?	¿Cómo está actualmente?	¿Qué pasará en el futuro?	¿Con qué indicadores se puede medir?
Los recursos para educación deben estar de acuerdo a las necesidades de las comunidades educativas, deber ser coherentes y aportar al desarrollo educativo.	Se hacen inversiones aisladas, en ocasiones las inversiones en el sector educativo resulta ser más un problema que un beneficio.	Cada inversión responde adecuadamente a una necesidad y contribuye al fortalecimiento institucional.	\$ En inversiones que están beneficiando a la comunidad educativa. / \$ invertidos
La anarquía, el autoritarismo, el irrespeto y la improvisación, son características que se manifiestan en buen número las instituciones educativas.			
FACTOR 4: Prácticas perjudiciales a la educación.			
¿En qué consiste?	¿Cómo está actualmente?	¿Qué pasará en el futuro?	¿Con qué indicadores se puede medir?

Son aquellas acciones que no permiten un desarrollo adecuado en la planeación, aplicación y ejecución de las prácticas educativas que van desde la planeación hasta la aplicación del plan de estudios.	En las instituciones educativas del municipio no están cumpliendo con el papel de formadores de sociedad, unas veces por desorganización de la secretaria de educación, otras veces por desconocimiento de las normas o procesos por los directivos de las instituciones educativas	Las secretarías de educación mantendrán actualizada la información con una comunicación eficiente, el municipio contara con un estamento que articule el trabajo de los rectores en el desempeño del sector educativo, liderando verdaderos equipos de trabajo en sus instituciones, con objetivos a largo plazo.	Instituciones educativas con equipos de trabajo funcionado. % de docentes, directivos, padres de familia, representantes de las autoridades municipales conformando los grupos de trabajo.
---	---	---	--

Con las variables identificadas se ubican las relaciones y problemas de las variables seleccionadas, de acuerdo con los resultados del análisis de impactos cruzados MICMAC. También se identifican las relaciones y se plantearon los problemas a cada variable.

Tabla 6. *Identificación de problemas a través de relaciones y variables.*

VARIABLE	RELACIONES	PROBLEMAS
Dificultad en la articulación de la educación media con la educación superior, en profesiones que necesite el municipio para su desarrollo.	Entradas	Pocas oportunidades de crecimiento académico de los habitantes del municipio.
	Identificar las tendencias socio-culturales e los educandos y del entorno, para brindar una educación pertinente e integral.	
	Salidas	Bajo desarrollo económico debido a la falta de profesionales que jalonan el progreso.
Falta una estructura administrativa en las instituciones educativas, donde cada uno de los	Entradas	Desinterés de los estudiantes, porque el currículo no cumple con sus expectativas.
	En ausencia de integración, y de sentido de pertenencia, principalmente; las interrelaciones escolares se caracterizan por el conflicto, el stress,	

actores se siente representado y aporta para el cumplimiento de un objetivo común	la autodestrucción de la escuela, la ausencia de desarrollo moral, el irrespeto y el "sálvese quien pueda"	Administración autocrata en donde pocas veces se tiene en cuenta la comunidad educativa.
	Salidas	
	Las instituciones educativas cuentan con unas organizaciones transparentes y consensuadas que den credibilidad y contribuyan a la cohesión escolar.	Falta de articulación entre los programas sociales y el currículo.
Los recursos para educación deben estar de acuerdo a las necesidades de las comunidades educativas, deber ser coherentes y aportar al desarrollo educativo.	Entradas	Las inversiones no satisfacen las necesidades de la población y no mejoran el nivel educativo.
	Sumado a los recortes presupuestados, si no hay orden ni transparencia en el gasto, las crisis escolares crecen progresivamente, en perjuicio de los estudiantes principalmente	
	Salidas	No se prioriza en programas que generen valores agregados a la población.
Acciones que no permiten un desarrollo adecuado en la planeación, aplicación y ejecución de las prácticas educativas que van desde la planeación hasta la aplicación del plan de estudios.	Entradas	Las administraciones educativas no están diseñadas para generar integración y progreso local.
	El desconocimiento del debido proceso, los errores en la toma de decisiones las actuaciones no transparentes y la no solución pacífica de conflictos, provocan los fracasos en las administraciones escolares.	
	Salidas	La planeación se hace institucional y no local, lo que genera procesos aislados y desarticulados.
	Los directivos serán verdaderos demócratas, no democráticos serán líderes asertivos, proactivos, serán ejemplos de vida.	

Después de identificadas la variables y las relaciones e identificados los problemas se procedió a proponer las soluciones a cada uno de los problemas.

Tabla 7. *Soluciones Propuestas*

PROBLEMAS	SOLUCIONES
-----------	------------

Pocas oportunidades de crecimiento académico de los habitantes del municipio.	Programas integrales de educación que direccionen al estudiante desde la formación preescolar hasta las especializaciones pensando en el desarrollo de la población del municipio.
Bajo desarrollo económico debido a la falta de profesionales que jalonan el progreso.	
Desinterés de los estudiantes, porque el currículo no cumple con sus expectativas.	Diseño curricular teniendo en cuenta las necesidades y expectativas de los estudiantes.
Administración autócrata en donde pocas veces se tiene en cuenta la comunidad educativa.	Administración democrática donde se permita la participación de la comunidad educativa.
Falta de articulación entre los programas sociales y el currículo.	Los programas de transporte, alimentación, promoción y prevención en salud, aprovechamiento del tiempo libre y uso de recursos tecnológicos municipales deben tenerse en cuenta en la elaboración del currículo escolar.
Las inversiones no satisfacen las necesidades de la población y no mejoran el nivel educativo.	Administración municipal articulada donde se incluyan todos los aspectos importantes del municipio y se priorice los de mayor desarrollo.
No se prioriza en programas que generen valores agregados a la población.	
Las administraciones educativas no están diseñadas para generar integración y progreso local	Aplicar un plan educativo que permita formar profesionales que conozcan y sientan el municipio para aplicar la técnica y la ciencia en el desarrollo de la comunidad.
La planeación se hace institucional y no local, lo que genera procesos aislados y desarticulados.	

Grado de Poder de los Actores Sociales que Intervienen en la Evolución de la Administración de las Instituciones Educativas

Actores

Se entiende por actores todas aquellas personas y organizaciones o instituciones que tienen algún tipo de relación con la problemática objeto de análisis. Esta fase permite conocer e identificar aquellos actores que pueden tener alguna influencia sobre el desarrollo futuro del sistema. Y su objetivo es obtener un listado de actores, más o menos exhaustivo (Godet, 2000).

Ya teniendo los problemas identificados y las posibles soluciones, se estructura la nueva etapa donde se intenta comprender la dinámica de la retrospectiva de la empresa, de su entorno, de su evolución, de sus fuerzas y debilidades en relación a los principales actores de su entorno estratégico (Godet, 1996). Para esta etapa se seleccionan los actores que influyen directamente en el tema de estudio.

Tabla 8. *Actores que influyen en las variables clave.*

N corto	N Largo	Descripción
Est	Estudiantes	Personas en el municipio que se encuentran en proceso de formación.
PadFam	Padres de familia	Personas responsables de los estudiantes que se encuentran en formación
AuCiv	Autoridades civiles	Autoridad civil, es aquella en la cual el funcionario tiene poder de mando, facultad de imponer sus decisiones sobre las demás personas, ejercer poder correccional y facultad de disponer para beneficio de los integrantes de la comunidad las normas necesarias que permitan la convivencia de los ciudadanos dentro de la misma (el artículo 188 de la Ley 136 de 1994 se refiere a la autoridad civil).
AuDep	Autoridades departamentales	Funcionarios pertenecientes a la autoridad civil departamental.

AuNac	Autoridades nacionales	Funcionarios pertenecientes a la autoridad civil Nacional.
Dir&Doc	Directivos docentes y docentes.	Planta del personal directivo y docente asignada al municipio de Aguazul

Objetivos estratégicos

Con el fin de buscar reducir la incertidumbre que pesa sobre las cuestiones clave de Futuro (Godet, 2000). Se utilizan eventualmente los métodos de encuesta a expertos a continuación se definen los objetivos estratégicos para cada actor, de acuerdo con las soluciones planteadas.

Lista de actores

Se definen los actores de acuerdo a su característica para su evaluación en el programa MACTOR. Para ello será necesario establecer un cuadro de influencias entre actores (MAA o Matriz de Actores x Actores), que nos permitirá conocer la influencia de cada actor sobre todo el resto de actores y, viceversa, la dependencia o influjo que el conjunto de actores ejerce sobre cada uno de ellos. (Avendaño, 2014)

Tabla 9. *Cuadro para influencias entre actores*

Actor	Nombre largo	Título corto	Tema	Objetivo estratégico
Estudiantes	Educación de calidad	EdCal	Educación	Alcanzar la educación de calidad y pertinente que permita adquirir las competencias necesarias para poder desempeñarse eficientemente en las labores que necesite para su desarrollo en el municipio o el país.
Padres de familia	Atención Integral	AtInt	Educación	Obtener para sus hijos una educación integral pertinente que les permita realizarse social y económicamente

Autoridades civiles	Desarrollo integral	DesInte	Reconoci miento	Gozar un estatus social donde la educación de calidad se vea reflejada en la mayoría de los habitantes del municipio
Autoridades nacionales	Distribución eficiente recursos	de DisRec	Eficacia	Avanzar en el crecimiento de la sociedad, dando cumplimiento a los procesos educativos adelantados por la nación.
Directivos docentes y docentes.	Apoyo comunitario la educación	a ApyEdu	Educación	Contar con una comunidad educativa que apoya la institucionalidad y contribuye eficazmente en la construcción de una sociedad comprometida con la educación.

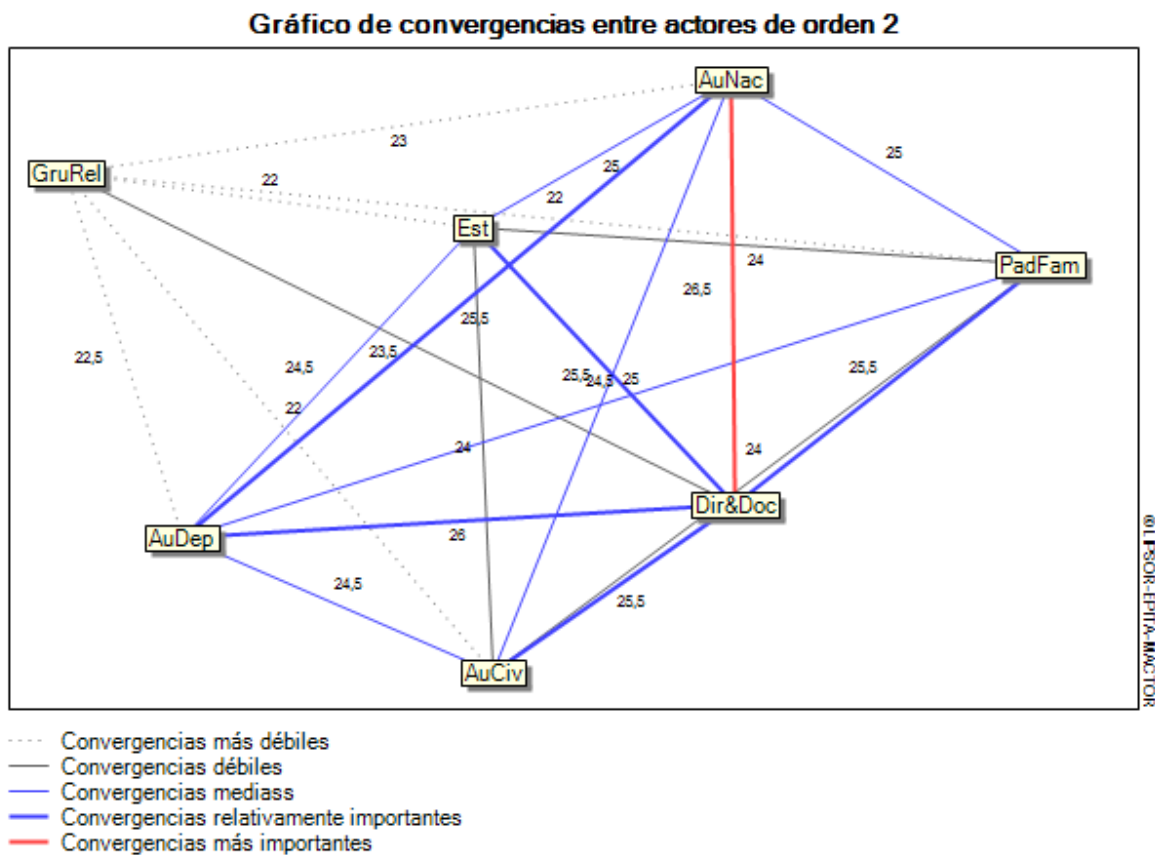


Figura 3. Convergencia entre actores.

Escenarios Probables

Análisis de probabilidades

Análisis de sistemas y Matrices de impactos cruzados (Smic)

Para este análisis se evaluó el porcentaje de probabilidad que hay, de que se cumpla con los siguientes eventos para el año 2024. Gracias a la media, las probabilidades acordadas para cada una de estas imágenes dada por el cómputo de expertos, se puede determinar una jerarquía de estas imágenes, y en consecuencia, de los escenarios más probables. Es conveniente entonces realizar en el seno de los escenarios una selección de 3 ó 4 entre los cuales debe figurar al menos un escenario de referencia (con una fuerte probabilidad media) y escenarios contrastados (Godet, 2000).

Tabla 10. *Probabilidades*

PROBABILIDADES para el año 2024	G1	G2	G3	G4	G5	Prom
Que tan probable es que en Aguazul en el año 2024 a través de la administración educativa se pueda superar la dificultades en la articulación de la educación media con la educación superior, en profesiones que necesite el municipio para su desarrollo.	0,49	0,20	0,60	0,70	0,70	0,54
Actualmente: Hay dificultades en la articulación.						
Que tan probable es que en el municipio de Aguazul en el año 2024 haya una estructura administrativa en las instituciones educativas, donde cada uno de los actores se siente representado y aporta para el cumplimiento de un objetivo común.	0,47	0,30	0,65	0,70	0,70	0,56
Actualmente: La integración es baja						
Que tan probable es que el municipio en el año 2024 Los recursos para educación deben estar de acuerdo a las necesidades de las comunidades educativas, deben ser coherentes y aportar al desarrollo educativo.	0,44	0,60	0,70	0,50	0,60	0,57
Actualmente: se dificulta satisfacer las necesidades de las instituciones educativas.						
Que tan probable es que en el año 2024, Se erradique en la administración educativa aquellas acciones que no permiten un desarrollo adecuado en la planeación, aplicación y ejecución de las prácticas educativas que van desde la planeación del currículo,	0,46	0,50	0,65	0,60	0,70	0,58

hasta la aplicación del plan de estudios.

Actualmente: Hay prácticas que no permiten una adecuada administración

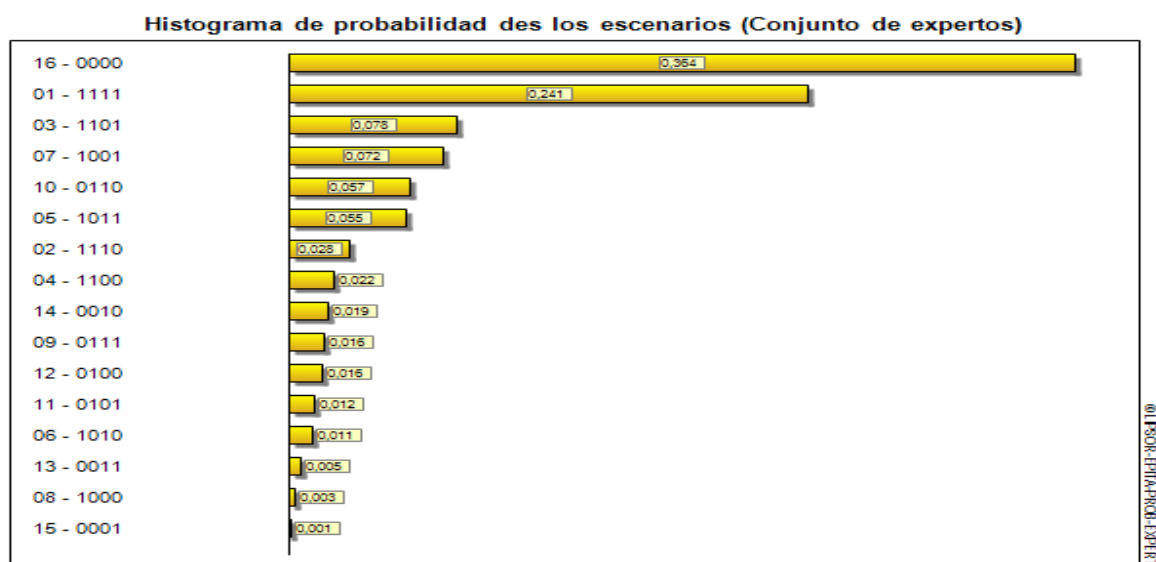
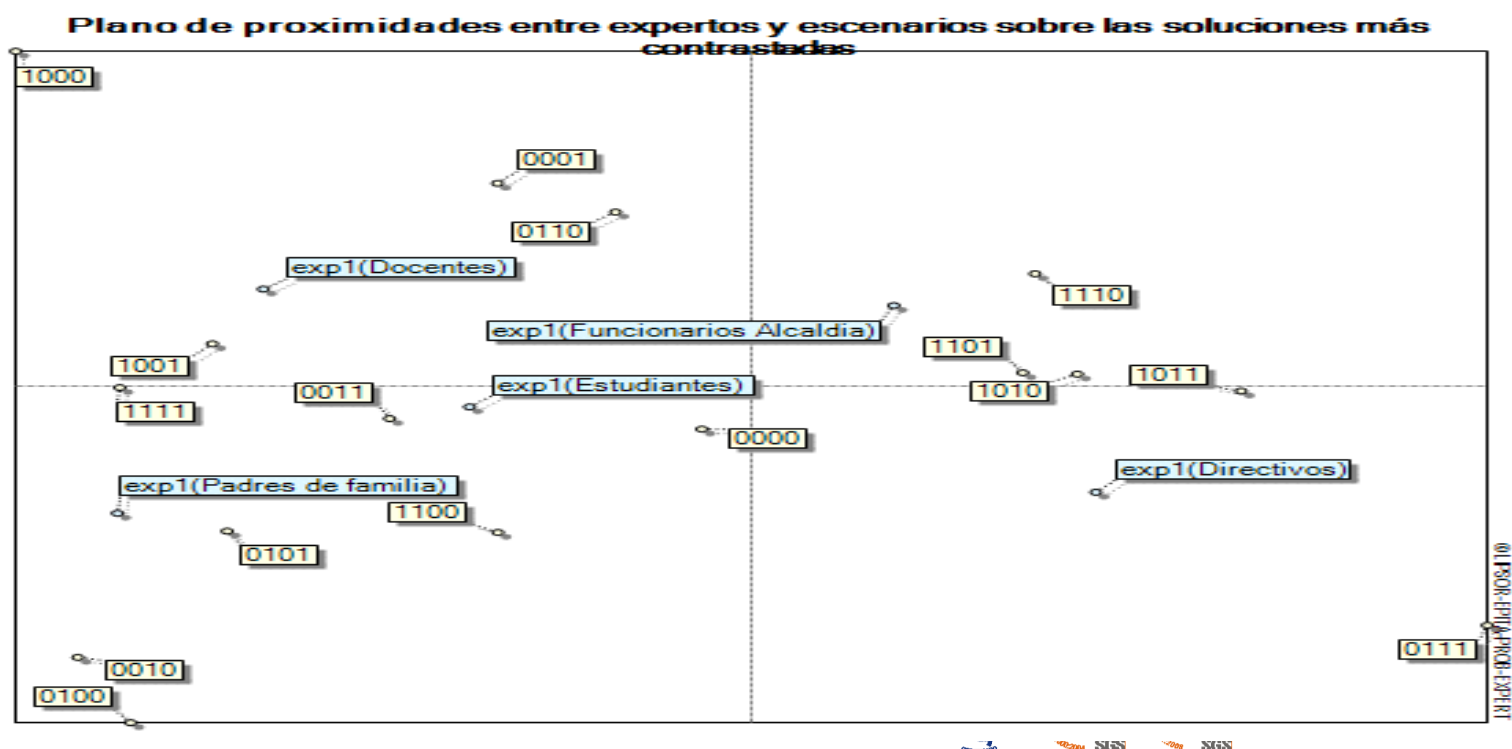


Figura 4. Histograma de probabilidad de los escenarios.

Figura 5. Plano de proximidades entre expertos y escenarios.



Escenarios Donde Puede Encontrarse la Administración las Instituciones Educativas Públicas de Aguazul en el Horizonte de Estudio.

Los escenarios tendenciales, que son simplemente los que surgen de las herramientas de predicción matemática o a partir de la experiencia. Los escenarios tendenciales responden a la pregunta ¿Cómo se presenta el futuro si el medio ambiente no cambiará radicalmente, y seguimos haciendo las cosas como hasta ahora? el 36,4% creen que si no hay un cambio sustancial, no se lograra conseguir ningún objetivo.

Tabla 11. *Priorización escenarios*

ESCENARIO	COMBINACIÓN	PESO
TENDENCIAL	0000	0,364
ALTERNATIVO	1111	0,241
	1110	0,028
	1101	0,078
	1100	0,022

El método de Peter Schwartz es cualitativo, donde se detalla diferentes “simulaciones de escenarios”, definiendo posibles situaciones futuras para determinar las acciones a desarrollar por parte de una compañía. Es una técnica donde se trata de definir cómo será el entorno competitivo en el medio y largo plazo (con distintos escenarios) y posteriormente definir las acciones a desarrollar para tener una posición competitiva en cada uno de ellos.

Tabla 12. *Nombre de los escenarios*

ESCENARIO	COMBINACIÓN	NOMBRE
ALTERNATIVO	1111	Aguazul en la ruta correcta
	1110	Aguazul por ser el mejor de Casanare
	1101	Aguazul Chapaliando
	1100	Aguazul rumbo a unirse con Zapatosa y Sevilla

Los escenarios factibles o posibles están determinados por ciertas restricciones que el grupo o las personas que los desarrollan se autoimponen de acuerdo a su experiencia. Entre los escenarios factibles o posibles están los escenarios probables, que son aquellos que consideramos tienen gran probabilidad de suceder en el futuro de acuerdo a ciertas hipótesis formuladas; el escenario probable toma la forma: si... entonces es probable que..., y son los que nos van a permitir visualizar una amplia gama de futuros posibles.

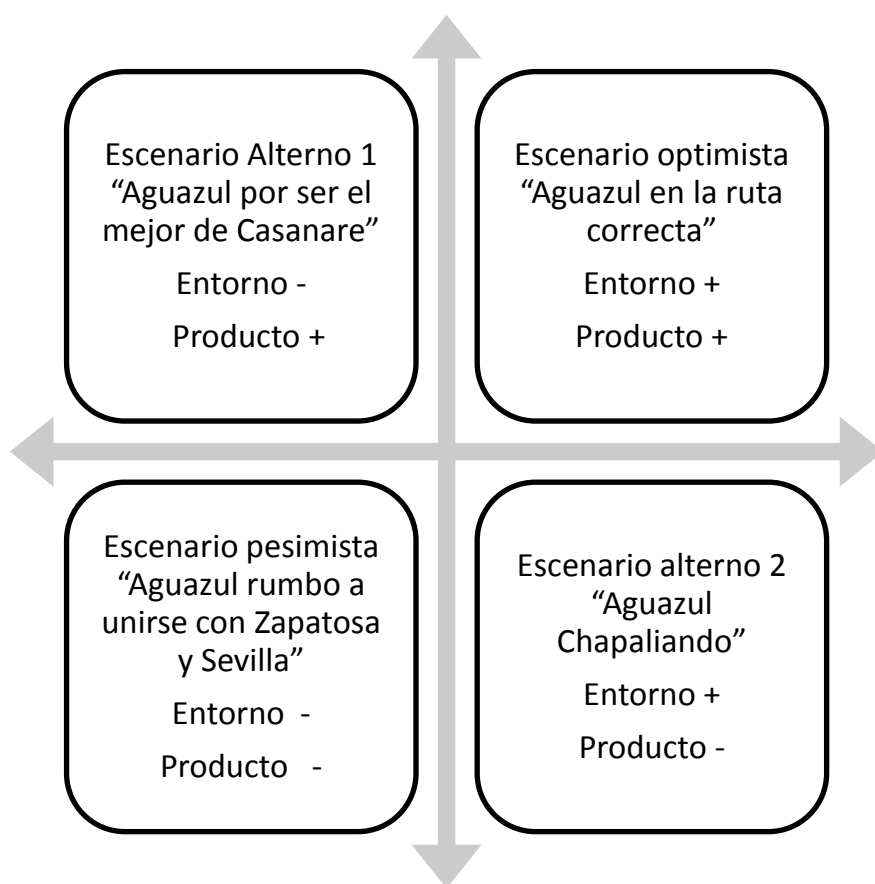


Figura 6. Ejes de escenarios.

Entorno

Utilización adecuada de recursos E2

Administración eficiente de las instituciones educativas E4

El entorno identificado, se caracteriza por la inadecuada utilización de los recursos destinados para educación, también por una estructura administrativa en las instituciones educativas donde no participan todos los actores de la comunidad educativa.

Producto

Articulación de la educación media con la superior E1

Estructura administrativa de las instituciones educativas E3

El producto se ve reflejado en los profesionales formados de acuerdo a las necesidades de la región y que aportarían en el desarrollo del municipio. Partiendo de que existe una administración educativa que lidera la educación de calidad donde los estudiantes egresados que pueden concluir sus estudios en la educación superior.

Escenario 1 “Aguazul en la ruta correcta” Entorno + Producto +

Valor del escenario 111111 Probabilidad 24,1%

Tabla 13. *Escenario 1*

E1. A través de la administración educativa se pueda superar las dificultades en la articulación de la educación media con la educación superior, en profesiones que necesite el municipio para su desarrollo.	1
E2. Los recursos para educación correspondan de acuerdo a las necesidades de las comunidades educativas, siendo coherentes y en el aporte al desarrollo educativo.	1
E3. Se erradique de la administración educativa aquellas acciones que no permiten un desarrollo adecuado en la planeación, aplicación y ejecución de las prácticas educativas que van desde la planeación del currículo, hasta la aplicación del plan de estudios.	1
E4. Hay una estructura administrativa en las instituciones educativas, donde cada uno de los actores se siente representado y aporta para el cumplimiento de un objetivo común.	1

CAUSAS PARA LA OCURRENCIA DEL ESCENARIO:

Los egresados de las instituciones educativas no tienen dificultad para continuar sus estudios superiores.

Todos los entes municipales trabajan hacia lograr una administración eficiente de las instituciones educativas.

Se nota integralidad en la aplicación de programas sociales a favor de los procesos educativos.

Las planeaciones en educación a mediano plazo cumplieron con los objetivos.

La comunidad educativa participa en la planeación y seguimiento del proceso educativo.

CONSECUENCIAS

Un nivel educativo favorable reflejado en una satisfacción institucional, social y económica de los habitantes del municipio.

Escenario 2 “Aguazul por ser el mejor de Casanare” Entorno - Producto +

Valor del escenario 111110

Tabla 14. *Escenario 2*

E1. A través de la administración educativa se pueda superar las dificultades en la articulación de la educación media con la educación superior, en profesiones que necesite el municipio para su desarrollo.	1
E2. Los recursos para educación correspondan de acuerdo a las necesidades de las comunidades educativas, siendo coherentes y en el aporte al desarrollo educativo.	1
E3. Se erradique de la administración educativa aquellas acciones que no permiten un desarrollo adecuado en la planeación, aplicación y ejecución de las prácticas educativas que van desde la planeación del currículo, hasta la aplicación del plan de estudios.	1
E4. Hay una estructura administrativa en las instituciones educativas, donde cada uno de los actores se siente representado y aporta para el cumplimiento de un objetivo común.	0

CAUSAS PARA LA OCURRENCIA DEL ESCENARIO

Los egresados pueden seguir con su educación superior

Las inversiones en educación y el trabajo coordinado con la comunidad han permitido que la educación haya mejorado sustancialmente.

Los esfuerzos municipales en gran parte favorecen los diferentes sectores y permiten su mejoramiento.

La población se siente mejor con su municipio y hay sentido de pertenencia.

Falta mayor atención a lagunas poblaciones y mayor apoyo y seguimiento en la administración de las instituciones educativas.

CONSECUENCIA

Un avance en la calidad de educación que ha propiciado gracias al fortalecimiento e integración de las instituciones municipales.

Escenario 3 “Aguazul Chapaleando” Entorno + Producto -
Valor del escenario 111011

Tabla 15. *Escenario 3*

E1. A través de la administración educativa se pueda superar las dificultades en la articulación de la educación media con la educación superior, en profesiones que necesite el municipio para su desarrollo.	1
E2. Los recursos para educación correspondan de acuerdo a las necesidades de las comunidades educativas, siendo coherentes y en el aporte al desarrollo educativo.	1
E3. Se erradique de la administración educativa aquellas acciones que no permiten un desarrollo adecuado en la planeación, aplicación y ejecución de las prácticas educativas que van desde la planeación del currículo, hasta la aplicación del plan de estudios.	0
E4. Hay una estructura administrativa en las instituciones educativas, donde cada uno de los actores se siente representado y aporta para el cumplimiento de un objetivo común.	1

CAUSAS PARA LA OCURRENCIA DEL ESCENARIO:

La educación aunque se ha fortalecido los procesos educativos se han hecho inversiones no han sido adecuadas para su desarrollo, la salud y el entorno también presentan dificultades, la inversión en infraestructura y dotación no ha cumplido con los objetivos, los programas son parcializados y su desarrollo se ha visto estancado.

Solo algunos egresados de las instituciones educativas acceden a la educación superior.

CONSECUENCIA.

Un municipio estancado en su desarrollo con algunas instituciones sobresalientes pero en general en condiciones desfavorables para el desarrollo del municipio.

Escenario 4. “Aguazul rumbo a unirse con Zapatos y Sevilla” Entorno - Producto-

Valor del escenario 101110

Tabla 16. *Escenario 4*

E1. A través de la administración educativa se pueda superar las dificultades en la articulación de la educación media con la educación superior, en profesiones que necesite el municipio para su desarrollo.	1
E2. Los recursos para educación correspondan de acuerdo a las necesidades de las comunidades educativas, siendo coherentes y en el aporte al desarrollo educativo.	1
E3. Se erradique de la administración educativa aquellas acciones que no permiten un desarrollo adecuado en la planeación, aplicación y ejecución de las practicas educativas que van desde la planeación del currículo, hasta la aplicación del plan de estudios.	0
E4. Hay una estructura administrativa en las instituciones educativas, donde cada uno de los actores se siente representado y aporta para el cumplimiento de un objetivo común	0

CAUSAS PARA LA OCURRENCIA DEL ESCENARIO:

Se ha visto deterioro en la administración de las instituciones educativas, inversiones no cumplen los aspectos esenciales, la educación ha desmejorado, los proyectos de inversión no contribuyen al desarrollo del municipio, hay fuga de capitales, las inversiones en formación para la educación superior se pierden porque los profesionales no pueden aportar sus conocimientos en el municipio, Pocos egresados continúan con la educación superior.

CONSECUENCIA:

Repitencia, deserción desmotivación de los estudiantes para adelantar la educación superior, deterioro del nivel de vida de los habitantes, inseguridad, problemas sociales y económicos.

Juego de actores

Gobierno

Directivos docentes

Docentes

Padres de familia

Estudiantes

AGUAZUL EN LA RUTA CORRECTA

ACTORES

Gobierno + Directivos docentes + Docentes + Padres de familia + Estudiantes

El gobierno con los rectores de las instituciones educativas aplicaron satisfactoriamente las estrategias que le permitieron alcanzar los objetivos propuestos mejorar la calidad de la educación con una buena administración de las instituciones educativas, los docentes se sienten motivados, los padres de familia colaboran en los procesos académicos y los estudiantes se sienten comprometidos con su proceso académico y pueden continuar con sus estudios superiores.

AGUAZUL, POR SER EL MEJOR DE CASANARE

ACTORES

Gobierno + Docentes + Padres de familia + Estudiantes

Vs.

Directivos docentes

El gobierno hizo aportes y se cumplieron con algunas exigencias de los rectores, aunque no se llegó a tener una educación de calidad si se ha mejorado notablemente los procesos que permiten que los estudiantes accedan a mejores oportunidades para educarse. Se articulan programas sociales que permiten un mejor ambiente escolar y más oportunidades para los estudiantes.

AGUAZUL CHAPALEANDO

ACTORES

Estudiantes + Directivos docentes + Docentes + Padres de familia

Vs.

Gobierno

Aunque se han hecho esfuerzos para administrar adecuadamente las instituciones educativas, desde diferentes sectores sociales el gobierno no ha podido responder eficazmente retrasando los programas y no invirtiendo a tiempo los recursos para el desarrollo, se nota la desarticulación de los sectores las dotaciones no cumplen con los exigencias de la comunidad educativa, el ambiente laboral no es el más propicio para el desarrollo de los aprendizajes.

AGUAZUL RUMBO A UNIRSE CON ZAPATOSA Y SEVILLA

ACTORES

Estudiantes + Docentes + Padres de familia

Vs.

Gobierno + Directivos docentes

El gobierno y las instituciones educativas no se han podido organizar, el gobierno no invierte en lo que la instituciones educativas requieren y las instituciones no prestan el servicio que el municipio requiere, con planes de estudios descontextualizados y modelos pedagógicos que no permiten un desarrollo integral de los estudiantes. Los padres de familia no apoyan la institución ni aportan al desarrollo formativo de sus hijos sino crean caos y problemas que trasciende al orden municipal, los que genera inseguridad desconfianza y zozobra, que impide que en el municipio se pueda convivir. Al no haber una estabilidad en las instituciones educativas se forma pandillas, se incrementa el consumo de sustancias psicoactivas, los robos y desmanes que de esto se generan.

Estrategias y las acciones para alcanzar el escenario apuesta, que administración de las instituciones educativas en Aguazul a convertirse en un organismo eficiente.

Estrategias

Para alcanzar el escenario se diseñan estrategias que permitan plantear los objetivos. Se planteará la ruta que permita llegar al escenario apuesta Aguazul en la ruta correcta.

Con el fin de seguir adecuando la información al ejercicio prospectivo, se solicitó a los expertos la colaboración para decidir que estrategias se deben priorizar. Se va a comparar los criterios con la matriz IGO IMPORTANCIA y GOBERNABILIDAD, y de estos dos criterios se clasificarán las acciones a seguir.

IMPORTANCIA: Es la **pertinencia o relación** coherente que existe entre las estrategias propuestas para el mejoramiento de la calidad educativa en el municipio de Aguazul. Es necesario tener en cuenta que en esa dimensión se asigna a cada estrategia un puntaje entre 1 y 4, el cual permite visualizar la pertinencia de menor a mayor grado así: **1: No es importante, 2: Poco importante. 3: Importante y 4: Muy importante**

GOBERNABILIDAD: Es el **control o dominio** que el gobierno puede tener sobre cada estrategia propuesta. Esta dimensión se clasifica teniendo como base unos criterios de control sobre la gestión y ejecución de las acciones para ejecutar las estrategias, los cuales son: **0: Nulo, 1: Débil, 3: Moderado y 5: Fuerte**

O1 . Lograr que a través de la administración educativa se pueda superar las dificultades en la articulación de la educación media con la educación superior, en 80% de las profesiones que necesite el municipio para su desarrollo.

Tabla 17. *Importancia gobernabilidad estrategias 1*

	Acciones	Importancia	Gobernabilidad
1	Brindar a los egresados las competencias para satisfacer las necesidades laborales del municipio o continuar sus estudios	60	3
2	Diseñar la oferta educativa de las instituciones permita en pleno desarrollo de las potencialidades de los estudiantes.	80	3
3	Aplicar las políticas educativas que establece la nación, que permiten adelantar procesos educativos de calidad en el municipio.	60	3
4	Articular los diferentes actores sociales del municipio para que vean la escuela como semillero de progreso.	80	1
5	Enfocar la mayoría de programas sociales del municipio a fortalecer los procesos educativos.	80	1

6	Programar las capacitaciones de docentes que conducen a fortalecer los procesos educativos en las instituciones.	80	5
7	Mantener un nivel alto en la calidad de la educación en los estudiantes y egresados de las instituciones educativas, según pruebas SABER.	80	3
IMPORTANCIA (Se pondera de 1 a 100)			
GOBERNABILIDAD (Se califica entre 0 y 5; Nulo: 0 Débil:1 Moderado:3 Fuerte:5)			
Mediana de los valores de importancia			3
Mediana de los valores de gobernabilidad			80

O2. Invertir 80% de los recursos para educación de acuerdo a las necesidades de las comunidades educativas, siendo coherentes en el aporte al desarrollo educativo.

Tabla 18. *Importancia gobernabilidad estrategias 2*

	Acciones	Importancia	Gobernabilidad
1	Incluir el contexto institucional en el diseño del currículo en las instituciones educativas.	80	5
2	Incluir las necesidades y expectativas de los estudiantes en el diseño curricular.	60	3
3	Contextualizar los planes de estudio de acuerdo a los estándares nacionales.	60	5
4	Tener en cuenta la comunidad educativa en la construcción del PEI.	80	5
5	Adquirir dotaciones escolares que conducen al mejoramiento de los aprendizajes.	80	5
6	Gestionar por parte del municipio para construir la infraestructura educativa de acuerdo a las necesidades de la región	60	1
IMPORTANCIA (Se pondera de 1 a 100)			
GOBERNABILIDAD (Se califica entre 0 y 5; Nulo: 0 Débil:1 Moderado:3 Fuerte:5)			
Mediana de los valores de importancia			5
Mediana de los valores de gobernabilidad			70

O3. Erradicar en la administración educativa el 85% de aquellas acciones que no permiten un desarrollo adecuado en la planeación, aplicación y ejecución de las prácticas educativas que van desde la planeación del currículo, hasta la aplicación del plan de estudios.

Tabla 19. *Importancia gobernabilidad estrategias 3*

	Acciones	Importancia	Gobernabilidad
1	Apoyar desde la familia la calidad educativa en cuanto a apoyo a procesos académicos.	80	1
2	Velar por que los rectores administren las instituciones educativas con eficiencia y eficacia aprovechando al máximo los recursos.	80	3
3	Tomar las intervenciones departamentales como complemento de los programas de fortalecimiento de las instituciones educativas.	60	1
4	Elaborar políticas municipales de educación.	60	3
5	Hacer inversión efectiva en cada uno de los aspectos relevantes para mejorar la administración de las instituciones educativas en el municipio.	80	1
6	Hacer control efectivo a cada uno de los procesos administrativos en las instituciones educativas.	80	3
	IMPORTANCIA (Se pondera de 1 a 100)		
	GOBERNABILIDAD (Se califica entre 0 y 5; Nulo: 0 Débil:1 Moderado:3 Fuerte:5)		
	Mediana de los valores de importancia		2
	Mediana de los valores de gobernabilidad		80

O4. Conformar una estructura administrativa en el 70% de las instituciones educativas, donde cada uno de los actores se siente representado y aporta para el cumplimiento de un objetivo común.

Tabla 20. Importancia gobernabilidad estrategias 4

	Acciones	Importancia	Gobernabilidad
1	Fortalecer el apoyo que tienen los rectores en los padres de familia, como factor esencial para el mejoramiento de la calidad educativa.	80	3
2	Convocar activamente la escuela de padres.	80	5
3	Articular la participación de los padres en el consejo de padres.	60	3
4	Facilitar la conformación y el desarrollo de las asociaciones de padres de familia.	60	1
5	Incluir el sector productivo y se da participación activa en el gobierno escolar.	80	3
6	Contar con medios de comunicación que favorezcan el desarrollo de la calidad de educación.	60	3
	IMPORTANCIA (Se pondera de 1 a 100)		
	GOBERNABILIDAD (Se califica entre 0 y 5; Nulo: 0 Débil:1 Moderado:3 Fuerte:5)		
	Mediana de los valores de importancia		3
	Mediana de los valores de gobernabilidad		70

Importancia y gobernabilidad nos permite priorizar las acciones según su grado de pertinencia con los objetivos, pero además nos indica el grado de control o de dominio que la empresa u organización tiene sobre cada una de ellas.

Tabla 21. *Plano importancia y gobernabilidad*

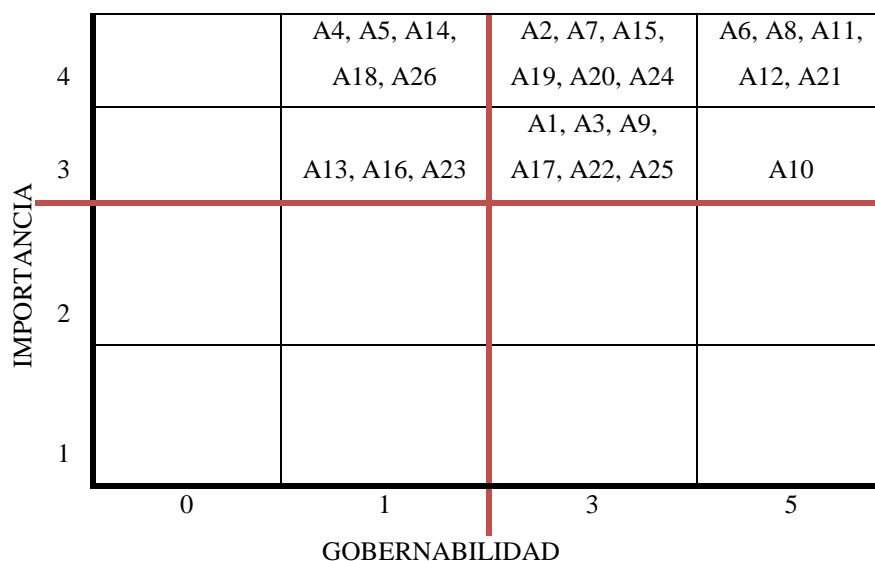


Figura 7. **Histograma de probabilidad de los escenarios**

Tabla 22. *Resultados importancia y gobernabilidad*

RESULTADOS DE IMPORTANCIA Y GOBERNABILIDAD			
Acciones del primer cuadrante	Acciones del segundo cuadrante	Acciones del tercer cuadrante	Acciones del cuarto cuadrante
Alta Importancia Baja Gobernabilidad Representan retos para el futuro	Alta Gobernabilidad Alta Importancia Representan situaciones conflictivas que podemos abordar	Poco Importantes y Poco Gobernables Presentan muy débil interés	Alta Gobernabilidad y Baja Importancia Acciones menos urgentes que las zonas superiores

	inmediatamente		
A4, A5, A13, A14, A16, A18, A23, A26	A1, A2, A3, A6, A7, A8, A9, A10, A11, A12, A15, A17, A19, A20, A21, A22, A24, A25,		
Total 8 Acciones	Total 18 Acciones	Total 0 Acciones	Total 0 Acciones

Tabla 23. *Acciones a corto plazo*

Act	Priorización de acciones
A1	Brindar a los egresados las competencias para satisfacer las necesidades laborales del municipio o continuar sus estudios.
A2	Diseñar la oferta educativa de las instituciones permita en pleno desarrollo de las potencialidades de los estudiantes.
A3	Aplicar las políticas educativas que establece la nación, que permiten adelantar procesos educativos de calidad en el municipio.
A6	Programar las capacitaciones de docentes que conducen a fortalecer los procesos educativos en las instituciones.
A7	Mantener un nivel alto en la calidad de la educación en los estudiantes y egresados de las instituciones educativas, según pruebas SABER.
A8	Incluir el contexto institucional en el diseño del currículo en las instituciones educativas.
A9	Incluir las necesidades y expectativas de los estudiantes en el diseño curricular.
A10	Contextualizar los planes de estudio de acuerdo a los estándares nacionales.
A11	Tener en cuenta la comunidad educativa en la construcción del PEI.
A12	Adquirir dotaciones escolares que conducen al mejoramiento de los aprendizajes.
A13	Gestionar por parte del municipio para construir una infraestructura educativa de acuerdo a las necesidades de la región.
A15	Velar por que los rectores administren las instituciones educativas con eficiencia y eficacia aprovechando al máximo los recursos.
A16	Tomar las intervenciones departamentales como complemento de los programas de fortalecimiento de las instituciones educativas.
A17	Elaborar políticas municipales de educación.
A19	Hacer control efectivo a cada uno de los procesos administrativos en las instituciones educativas.

A20	Fortalecer el apoyo que tienen los rectores en los padres de familia, como factor esencial para el mejoramiento de la calidad educativa.
A21	Convocar activamente la escuela de padres.
A22	Articular la participación de los padres en el consejo de padres.
A23	Facilitar la conformación y el desarrollo de las asociaciones de padres de familia.
A24	Incluir el sector productivo y se da participación activa en el gobierno escolar.
A25	Contar con medios de comunicación que favorezcan el desarrollo de la calidad de educación.

Tabla 24. *Retos para el futuro*

Act	Priorización de acciones
A4	Articular los diferentes actores sociales del municipio para que vean la escuela como semillero de progreso.
A5	Enfocar la mayoría de programas sociales del municipio a fortalecer los procesos educativos.
A14	Apoyar desde la familia la calidad educativa en cuanto a apoyo a procesos académicos.
A16	Tomar las intervenciones departamentales como complemento de los programas de fortalecimiento de las instituciones educativas.
A18	Hacer inversión efectiva en cada uno de los aspectos relevantes para mejorar la administración de las instituciones educativas en el municipio.
A23	Facilitar la conformación y el desarrollo de las asociaciones de padres de familia.
A26	Motivar a los docentes y comprometerlos con el PEI y el mejoramiento de la calidad de la educación.

Definición de da Estrategia

Estrategia básica

La estrategia básica será mantener las administraciones educativas de tal manera que permitan un funcionamiento, con las implicaciones que esto requiere, prácticamente solucionando problemas urgentes a diario, que ocupan mucho tiempo y esfuerzo pero que en la mayoría de ocasiones no generan soluciones ni siquiera a mediano plazo.

Utilizar la tecnología para que la comunidad pueda acceder al conocimiento, pero sin el compromiso de que esta herramienta se use de manera eficaz y se obtengan los fines propuestos.

Posición competitiva

Las administraciones educativas se enfocan a solucionar problemas a mediano plazo orientando los esfuerzos en actividades que generen valor los objetivos.

Estrategia de desarrollo

Mejorar sustancialmente la administración en las instituciones educativas, con intervención y el seguimiento a las actividades que aporten un alto valor a los objetivos, permitiendo un desarrollo en la mayoría de las instituciones, es decir articular las actividades municipales con las instituciones educativas.

Estrategia de crecimiento

Integrar la planeación al mediano y largo plazo para el fortalecimiento de los procesos misionales de la administración de las instituciones educativas, en el crecimiento de la calidad de la educación del municipio desde el aporte del Concejo municipal, hasta los Consejos Directivos de las instituciones educativas y las diferentes instituciones municipales, evitando la duplicidad de acciones a los mismos entes y manteniendo un sistema de información actualizado y ordenado y direccionado desde la alcaldía Municipal, utilizando las herramientas tecnológicas que hacen más eficientes los programas, y contando con una comunidad educativa que hace aportes sustanciales para su desarrollo.

Escenario apuesta

Para lograr el escenario apuesta se deben cumplir todas las actividades de cada objetivo a corto y mediano plazo, los cual permiten una integración de los entes

municipales que tienen incidencia en la educación del municipio fortaleciendo la administración de las instituciones educativas.

Tabla 25. *Escenario apuesta*

Opción estratégica	En el municipio se efectúa una administración en las instituciones educativas con el compromiso de las autoridades municipales y el apoyo de la comunidad educativa, donde se generen procesos educativos que fortalezcan las competencias de los estudiantes llegando a una mejor calidad e la educación.
Propósito	Fortalecer los procesos administrativos para articular la sociedad del municipio de Aguazul, generando un contexto propicio que permita a los rectores en las instituciones educativas, mejorar la calidad de la educación.
Visión: Aguazul en el año 2024 será un municipio donde la administración de la educación permitirá ofrecer educación de calidad de acuerdo con estándares internacionales.	Misión: En el 2024 la administración de las instituciones educativas implementara procesos administrativos y democráticos que permitan a los estudiantes adquirir las competencias necesarias con una buena calidad de la educación.

Tabla 26. *Acciones agrupadas objetivo 1*

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS AÑO 2024	
Lograr que a través de la administración educativa se pueda superar las dificultades en la articulación de la educación media con la educación superior, en el 80% de las profesiones que necesite el municipio para su desarrollo.	
ACCIONES INMEDIATAS	ACCIONES A MEDIANO Y LARGO PLAZO
A1 Ofrecer a los egresados las competencias para satisfacer las necesidades laborales del municipio o continuar sus estudios.	A4 Articular los diferentes actores sociales del municipio para que vean la escuela como semillero de progreso.
A2 Diseñar la oferta educativa de las instituciones que permita en pleno desarrollo de las potencialidades de los estudiantes.	A5 Enfocar la mayoría de programas sociales del municipio a fortalecer los procesos educativos.
A3 Aplicar las políticas educativas que establece la nación,	

que permiten adelantar procesos educativos de calidad en el municipio.

A6 Programar las capacitaciones de docentes que conducen a fortalecer los procesos educativos en las instituciones.

A7 Mantener un nivel alto en la calidad de la educación en los estudiantes y egresados de las instituciones educativas, según pruebas SABER.

Tabla 27. *Acciones agrupadas objetivo 2*

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS AÑO 2024	
Utilizar 80% de los recursos para educación de acuerdo a las necesidades de las comunidades educativas, siendo coherentes en el aporte al desarrollo educativo.	
ACCIONES INMEDIATAS	ACCIONES A MEDIANO Y LARGO PLAZO
A8 Incluir el contexto institucional en el diseño del currículo en las instituciones educativas.	A13 Gestionar por parte del municipio para construir la infraestructura educativa de acuerdo a las necesidades de la región.
A9 Incluir las necesidades y expectativas de los estudiantes en el diseño curricular.	
A10 Contextualizar los planes de estudio de acuerdo a los estándares nacionales.	
A11 Tener en cuenta la comunidad educativa en la construcción del PEI.	
A12 Adquirir dotaciones escolares que conducen al mejoramiento de los aprendizajes.	

Tabla 28. *Acciones agrupadas objetivo 3*

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS AÑO 2024	
Erradicar en la administración educativa el 85% de aquellas acciones que no permiten un desarrollo adecuado en la planeación, aplicación y ejecución de las prácticas educativas que van desde la planeación del currículo, hasta la aplicación del plan de estudios.	
ACCIONES INMEDIATAS	ACCIONES A MEDIANO Y LARGO PLAZO
A15 Velar por que los rectores administren las instituciones educativas con eficiencia y eficacia aprovechando al máximo los recursos.	A14 Apoyar desde la familia la calidad educativa en cuanto a apoyo a procesos académicos.
	A16 Aprovechar las intervenciones departamentales

A17 Elaborar políticas municipales de educación.	como complemento de los programas de fortalecimiento
A19 Hacer control efectivo a cada uno de los procesos administrativos en las instituciones educativas	de las instituciones educativas. A18 Hacer inversión efectiva en cada uno de los aspectos relevantes para mejorar la administración de las instituciones educativas en el municipio.

Tabla 29. *Acciones agrupadas objetivo 4*

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS AÑO 2024	
Crear una estructura administrativa en el 70% de las instituciones educativas, donde cada uno de los actores se siente representado y aporta para el cumplimiento de un objetivo común.	
ACCIONES INMEDIATAS	ACCIONES A MEDIANO Y LARGO PLAZO
A20 Fortalecer el apoyo que tienen los rectores en los padres de familia, como factor esencial para el mejoramiento de la calidad educativa.	A23 Facilitar la conformación y el desarrollo de las asociaciones de padres de familia.
A21 Convocar activamente la escuela de padres.	A26 Motivar a los docentes y comprometerlos con el PEI y el mejoramiento de la calidad de la educación.
A22 Articular la participación de los padres en el consejo de padres.	
A24 Incluir el sector productivo y se da participación activa en el gobierno escolar.	
A25 Contar con medios de comunicación que favorezcan el desarrollo de la calidad de educación.	

La planeación estratégica es un proceso organizacional a corto y mediano plazo , cuyo objetivo, es el de aportar al desarrollo de la misión y visión en este caso a la administración de las instituciones educativas en el municipio de aguazul, a través de la generación de estrategias, tácticas y asignación de recursos tanto humanos, físicos y financieros para el cumplimiento de los objetivos de la Organización para cumplir con este propósito se planteara un escenario apuesta.

Tabla 30. Programación de actividades

ACTIVIDAD	META	RESPONSABLE	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO									
			2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Ofrecer a los egresados las competencias para satisfacer las necesidades laborales del municipio o continuar sus estudios	Incluir en el diseño del currículo las competencias laborales que requieren el municipio y el país.	Secretaría de desarrollo social, director de Núcleo Educativo y rectores de las instituciones educativas	20	50	80	100						
Diseñar la oferta educativa de las instituciones que permita en pleno desarrollo de las potencialidades de los estudiantes.	Diversificar la oferta educativa en 10 modalidades o énfasis, que permitan a los estudiantes seleccionar la que él crea que cumple con sus expectativas.	Secretaría de desarrollo social, director de Núcleo Educativo y rectores de las instituciones educativas	20	50	80	100						
Articular los diferentes actores sociales del municipio para que vean la	Conformar un equipo de las diferentes dependencias municipales para articular los	Alcaldía municipal, secretaria de	10	20	40	60	80	100				

escuela como semillero de progreso.	programas que tienen incidencia en el sector educativo.	desarrollo social.
Enfocar la mayoría de programas sociales del municipio a fortalecer los procesos educativos.	Incluir como requisito para pertenecer a programas sociales el cumplimiento de los compromisos académicos.	Planeación municipal, oficina de desarrollo social. 20 50 80
Programar las capacitaciones de docentes que conducen a fortalecer los procesos educativos en las instituciones.	Fortalecer la dirección de núcleo educativo municipal para que gestione las capacitaciones conducentes a lograr los objetivos educativos municipales.	Alcaldía municipal, Secretaria de desarrollo social. 5 10 15 20 25 30 50 70 90 100
Mantener un nivel alto en la calidad de la educación en los estudiantes y egresados de las instituciones educativas, según pruebas SABER.	Programar dentro del plan de estudios aplicación de pruebas tipo SABER en todos los periodos y grados de las I.E.	Rectores. Coordinación académica, docentes. 50 100
Incluir el contexto institucional en el diseño del	Contratar un experto para que asesore en la formulación del el	Alcaldía municipal, 10 20 30 50 80 100

currículo en las instituciones educativas.	diseño curricular de las instituciones educativas.	Secretaría de desarrollo social.					
Incluir las necesidades y expectativas de los estudiantes en el diseño curricular.	Elaborar un diagnóstico municipal al final de cada periodo lectivo para programar el año siguiente.	Secretaría de desarrollo social, director de Núcleo Educativo y rectores de las instituciones educativas	30	50	80	100	
Contextualizar los planes de estudio de acuerdo a los estándares nacionales.	Hacer revisión y seguimiento a los 7 planes de estudio de las instituciones educativas.	Secretaría de desarrollo social, director de Núcleo Educativo y rectores de las instituciones educativas	30	50	80	100	
Tener en cuenta la comunidad educativa en la construcción del PEI.	Crear una estrategia para que la comunidad educativa aporte en la adecuación del PEI.	Rectores	30	50	100		
Adquirir dotaciones	Incluir en la semana de desarrollo	Rectores, docentes	20	40	60	80	100

escolares que conducen al mejoramiento de los aprendizajes.	institucional de fin y comienzo de año un diagnóstico de las necesidades y los recursos faltantes para cumplir con los objetivos del PEI	y participantes de la comunidad educativa
Gestionar por parte del municipio para construir una infraestructura educativa de acuerdo a las necesidades de la región	Adecuar todas (7) las instituciones educativas del municipio, para que ofrezcan servicios a todos los estudiantes incluyendo los estudiantes de educación especial	Planeación Municipal, Consejos Directivos. Concejo Municipal, Secretaria de obras públicas Rectoría, coordinación académica y directores de grado.
Apoyar desde la familia la calidad educativa en cuanto a apoyo a procesos académicos.	Hacer una reunión al inicio de cada periodo académico con padres de familia para comprometerlos en el proceso educativo de sus hijos.	50 100
Los rectores administran las instituciones educativas con eficiencia y eficacia	Ofrecer asesoría y acompañamiento permanente a los directivos docentes (rectores) de	Secretaría de Desarrollo Social / Dirección de 50 80 100

[illegible]

instituciones educativas en el municipio.	inversiones que mas favorezcan al sector educativo,	secretaria de gobierno y rectores.							
Hacer control efectivo a cada uno de los procesos administrativos en las instituciones educativas.	Hacer efectivo el seguimiento a las I.E., asignado por la Ley 715.	Alcaldía Municipal, secretaria de desarrollo social.	30	50	80	100			
Convocar activamente la escuela de padres.	Contratar un asesor para que dinamice el trabajo de la escuela de padres en las 7 instituciones educativas del municipio.	Secretaría de desarrollo social.	20	40	60	80	100		
Articular la participación de los padres en el consejo de padres.	Conformar los consejos de padres en las 7 instituciones educativas, y asesorarlos para que cumplan con su función de aporte activo al mejoramiento escolar.	Rectores, director de Núcleo Educativo, Secretaria de educación.	20	40	60	80	100		
Facilitar la conformación y el desarrollo de las asociaciones de padres de familia.	Contratar un asesor para que organice la asociación de padres de familia en las 7 instituciones educativas del municipio.	Secretaría de desarrollo social.	20	40	60	80	100		

Incluir el sector productivo y dar participación activa en el gobierno escolar.	Conformar un grupo de directivos docentes que busquen alianzas estratégicas con el sector productivo en beneficio de la calidad de la educación.	Directivos docentes	20	40	60	80	100		
Contar con medios de comunicación que favorezcan el desarrollo de la calidad de educación.	Diseñar una estrategia que permita difundir por los medios comunitarios del municipio información que favorezca la calidad de la educación.	Secretaría de desarrollo social y rectores.	10	20	30	50	70	90	100
Motivar a los docentes y comprometerlos con el PEI y el mejoramiento de la calidad de la educación.	Crear 4 foros municipales anuales para docentes de las 7 instituciones educativas, donde se priorice el análisis de los procesos de enseñanza – aprendizaje en cumplimiento de los objetivos del PEI	Rectores, Dirección de núcleo educativo, secretaria de desarrollo Social.	20	30	50	80	100		

Discusión y Conclusiones

Al examinar prospectivamente la situación del sector de la administración de las instituciones educativas se evidencia que es indispensable adoptar un clima social en el que confluyan todos los actores sociales liderados por la administración municipal, para que en la administración de las instituciones educativas puedan encontrar ese entorno favorable que le permita orientar todos sus esfuerzos a la calidad de la educación.

Los resultados obtenidos permiten conocer el escenario que permite un desarrollo en el mejoramiento de la educación a través de la administración de las instituciones educativas en la población aguazuleña, donde se dan respuestas a las preguntas planteadas, encontrando que la falta de procesos administrativos eficientes hacen que no se dé un adecuado uso de los recursos con que disponen las instituciones educativas, los diferentes actores sociales como estudiantes, padres de familia, autoridades municipales y comunidad educativa tienen influencia directa y pueden transformar las prácticas administrativas que no permiten un adecuado desarrollo.

Entre los actores sociales se reconocieron como los más relevantes para el mejoramiento de la administración de las instituciones educativas del municipio de Aguazul a: Gobierno, Directivos docentes, Docentes, Padres de familia, y Estudiantes, los cuales afectan de manera directa el proceso educativo con los cuales se plantearon los objetivos estratégicos.

Teniendo en cuenta la discusión e interpretación de los expertos el escenario “Aguazul rumbo a unirse con Zapotosa y Sevilla” presenta un desmejoramiento de la calidad de la educación, complementando con malos manejos administrativos incertidumbre, deterioro y caos, por lo tanto es el escenario menos recomendable.

Para el escenario “Aguazul Chapaleando” es seguir como hasta ahora está, problemas de integración y articulación de los planes y programas sociales inversiones que no aportan al desarrollo regional, políticas administrativas en educación donde cada cual va por su lado lo que genera un estancamiento de la calidad de la educación, Será la continuación con algunos altibajos, por lo cual tampoco es un escenario recomendable.

Con el escenario “Aguazul en la ruta correcta” se conseguirá satisfacer todas las necesidades se mejorara la calidad de la educación y la articulación permitirá un desarrollo reflejado en una satisfacción institucional, social y económica de sus habitantes. Por lo que sería el escenario ideal.

En el escenario “Aguazul por ser el mejor de Casanare” se nota un esfuerzo por la articulación de la comunidad educativa en procura del logro de los objetivos de la administración educativa lo que aunado con el trabajo decidido de la administración municipal se logra un avance en la calidad de la educación gracias al fortalecimiento e integración de las instituciones municipales, a este escenario los expertos decidieron tomarlo como escenario apuesta. Al tener como referencia la administración de la educación en el desarrollo de la calidad educativa en el municipio permite a los estudiantes mejores oportunidades para educarse, se hace evidente la articulación de los programas sociales y la participación de la comunidad educativa, que permiten un mejor ambiente escolar.

Teniendo en cuenta la discusión e interpretación de los expertos el escenario el futuro de la educación en el municipio de aguazul es susceptible a ser construido a partir del escenario apuesta “Aguazul por ser el mejor de Casanare”. Para lograr el escenario apuesta se identificaron cuatro objetivos estratégicos y se priorizaron 26 actividades, 16 a corto plazo y 8 a mediano plazo que permiten llegar a conseguir el propósito del escenario a puesta. Fortalecer los procesos administrativos para articular la sociedad del municipio de Aguazul, generando un contexto propicio que permita a los rectores en las instituciones educativas, mejorar la calidad de la educación.

Referencias

- Aguerrondo, I. (1993) La calidad de la educación: ejes para su definición y evaluación. La educación, (116), 561-578. Recuperado en <http://oei.es/calidad2/aguerrondo.htm>
- Alcaldía de Aguazul continúa maratónica entrega de computadores portátiles a colegios, Aguazul le informa, Aguazul (23 de mayo de 2014). Recuperado de <http://www.aguazul-casanare.gov.co/noticias.shtml?apc=ccx-1-&x=2195300>
- Alcaldía de Aguazul realiza aporte del 50 por ciento para transporte escolar, Aguazul le informa, Aguazul (22 de octubre de 2013). Recuperado de <http://www.aguazul-casanare.gov.co/noticias.shtml?apc=ccx-1-&x=2194202>
- Ascher, F. (1995). Métropolis ou l'avenir des villes. Editions Odile Jacob, Paris.
- Avendaño, M. (2011) Modulo prospectiva organizacional y estrategia. Universidad Nacional Abierta y Distancia UNAD.
- Avendaño, M. (2014) prospectiva organizacional y estrategia Instructivo Método Mactor. Universidad Nacional Abierta y Distancia UNAD.
- Avendaño, M. (2014a) Diplomado de profundización prospectiva estratégica para la planeación por escenarios empresariales Instructivo Método MicMac. Universidad Nacional Abierta y Distancia UNAD.
- Avendaño, M. (2014b) Prospectiva organizacional y estrategia Instructivo Método Mactor. Universidad Nacional Abierta y Distancia UNAD.
- Bello, M., Martín, C., y Arias, F. (Ed.). (2000) Efectos psicosociales del desplazamiento. Bogotá D.C, Colombia: Unibiblos recuperado de <http://www.bdigital.unal.edu.co/1461/2/01PREL01.pdf>
- Berger, G. (1957). Sciences humaines et prévision. Revue des deux mondes, (1).
- Bogotáemprende. (2010) Cómo construir un escenario de futuro para tu empresa. Bogotá. Recuperado de http://datateca.unad.edu.co/contenidos/102053/Como_construir_un_escenario_futuro_para_tu_empresa.pdf
- Camacho, Heli. (2012). Plan de desarrollo Municipal (2012 – 2015) Hechos de gobierno por Aguazul. 218. Aguazul, Casanare. Recuperado en <http://www.aguazul-casanare.gov.co/apc-aa->

files/31316235663361373861633839386231/PROYECTO_DE
_ACUERDO___PLAN_DE_DESARROLLO.pdf

Casanare sigue en parálisis por protesta, El Tiempo (21 de mayo de 2014) Bogotá, recuperado de <http://www.eltiempo.com/colombia/otras-ciudades/casanare-sigue-en-paralisis-por-protesta/1401987>

Casassus, J. (2000). Problemas de la gestión educativa en América Latina (la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B). Santiago de Chile: UNESCO. Recuperado de http://ceadug.ugto.mx/iglu/Mod%20III/lecturas/Problemas_gestion_educativa1.pdf

Cely, Alexandra. (1999) Metodología de los Escenarios para Estudios Prospectivos, Revista Ingeniería e Investigación No. 44 Diciembre, 26. UNAL. Bogotá.

Correa, C. (1997). *Administración estratégica y calidad integral en las instituciones educativas*. Coop. Editorial magisterio, Bogotá.

Díaz, J. (2013) Eficiencia en el uso de regalías petroleras en Aguazul Casanare. Universidad de la Sabana, Bogotá, Colombia.

GIGET M. (1998) "Arbres technologiques et arbres de compétences. Deux concepts à finalité distincte". En : *Futuribles, París*, No. 137, novembre de 1989 ; y *La dynamique stratégique de l'entreprise*, Dunod,.

Godet, M. (1987) 'Scenarios and Strategic Management'. Guildford, Butterworth.

Godet, M. (2000). *La caja de herramientas de la prospectiva estratégica*. Gerpa.

Godet, M. (2011). Prospectiva y estrategia: enfoques integrados. *Cuadernos de Administracion*, 14(21).

Godet, M. Durance, P. (2009). La prospectiva estratégica para las empresas y los territorios. Serie de Investigación N° 10 abril, Cuaderno de LIPSOR. Paris

Godet, M., & Durance, P. (2007). Prospectiva Estratégica: problemas y métodos. *París: LIPSOR–CNAM*.

Godet, Michel. (1993) "Prospectiva y Planeación Estratégica", S.G. Editores, Barcelona. Godet Michel. *La Caja de Herramientas de la Prospectiva Estratégica* (2000). Laboratoire d'Investigation Prospective et Stratégique / CNAM, Paris, Prospektiker —Instituto Europeo de Prospectiva y Estrategia, España, Cuaderno n° 5, 4ª ed

Icfes Interactivo (2014) Consulta de resultados. <http://www2.icfesinteractivo.gov.co/ReportesSaber359/seleccionReporte.jsp>



- ICFES Interactivo. (2013) *Clasificación de planteles*. Recuperado de http://www.icfesinteractivo.gov.co/Clasificacion/index_ppal_ind.jsf
- ICFES Interactivo. (2013). Resultados agregados. Recuperado de <http://www.icfes.gov.co/resultados/saber-11-resultados/resultados-agregados-2013>
- Jiménez, M. (2008). *Plan de Desarrollo del Municipio de Aguazul (2008 – 2011) “huellas de esperanza”*. Aguazul Casanare
- Jouvenel, H., (2011). Sobre la práctica prospectiva. Una breve guía metodológica. *Cuadernos de Administración*, 14(21), 177-198. Paris.
- Ley 115. Congreso de Colombia Ley general de educación, Diario Oficial 41.214. Santafé de Bogotá, D.C., 8 de febrero de 1994.
- Ley 715. Congreso de Colombia. Por la cual se dictan normas orgánicas en materia de recursos y competencias Diario Oficial 44654. Bogotá 21 de diciembre de 2001.
- Marcelo, D. (2006). Rentabilidad social e individual de la educación: una interpretación a partir de modelos jerárquicos. *Planeación y Desarrollo*, 36.
- Marcha por la paz en Aguazul, *El Tiempo*, Bogotá, (17 de septiembre de 1996). Recuperado de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-533745>
- Marshall, A. (1890) *Principles of economics* 8th edition, Macmillan and Company, London.
- Martínez, M. (2013) Informe de gestión, situación de los recursos, programas, proyectos y metas logradas sector educativo en el año 2013, Yopal.
- Martínez, A. (2010). Un análisis del efecto de pares sobre el rendimiento académico para Colombia. en ICFES. (2012) *Estudios sobre calidad de la educación en Colombia*. Bogotá recuperado de http://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&uact=8&ved=0CCIQFjAC&url=http%3A%2F%2Fwww.icfes.gov.co%2Finvestigacion%2Fcomponent%2Fdocman%2Fdoc_download%2F145-estudios-sobre-calidad-de-la-educacion-en-colombia%3FItemid%3D&ei=vXW8U4dH0smxBKCjgBg&usg=AFQjCNHFHRzdf5bVUjwX5aVgHiK6b9TQpQ&sig2=hyGOXxjP_pT7JgEjH3bAEA
- Mera, C. (2012) Concepto, aplicación y modelo de prospectiva estratégica en la administración de las organizaciones. *Estrategia organizacional*. Vol 1. UNAD, Bogotá.
- Mier, M. (2012) Inteligencia competitiva: un factor importante para construir una tradición tecnológica. *Boletín IIE*, noviembre-diciembre.

Ministerio de Educación Nacional (1994) Decreto 1860 de 1994, Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 115 de 1994, en los aspectos pedagógicos y organizativos generales. Diario Oficial No 41.473, del 5 de agosto de 1994. Bogotá.

Ministerio de Educación Nacional (2002). Directiva Ministerial No 13, Orientaciones sobre el uso de los recursos de alimentación escolar del sistema general de participaciones, Bogotá.

Ministerio de Educación Nacional (2002a). Decreto 1850 de 2002, por el cual se reglamenta la organización de la jornada escolar y la jornada laboral de directivos docentes y docentes de los establecimientos educativos estatales de educación formal, administrados por los departamentos, distritos y municipios certificados, y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial No. 44.901 jueves 15 de agosto de 2002, Bogotá.

Ministerio de Educación Nacional (2007). Decreto 3782 Por el cual se reglamenta la evaluación anual de desempeño laboral de los servidores públicos docentes y directivos docentes que se rigen por el Decreto Ley 1278 de 2002, Bogotá

Ministerio de Educación Nacional, (2008). Guía No 34. Guía para el mejoramiento institucional de la autoevaluación al plan de mejoramiento. 03 de diciembre de 2008. Bogotá

Ministerio de Educación Nacional. (2002) Sistema Integrado de Matrícula, SIMAT. *Matrícula certificada por las Secretarías de Educación; 2003 – 2012*. Recuperado de http://menweb.mineduacion.gov.co/seguimiento/estadisticas/principal.php?seccion=2&id_categoria=2&consulta=mat_total&nivel=2&depto=85

Ministerio de Educación Nacional. (2002) Altablero, *El rector, líder de la institución educativa*. Publicación No. 16, JULIO 2002. Bogotá recuperado de <http://www.mineduacion.gov.co/1621/article-87221.html>

Ministerio de Educación Nacional. (2006) Visión 2019, Educación propuesta para discusión. Bogotá

Ministerio de Educación Nacional. (2009) Guía 33. Organización del sistema educativo, conceptos generales de la educación preescolar, básica y media. Bogotá

Ministerio de Educación Nacional. (2011), Decreto 4807 de 2011, Por el cual se establecen las condiciones de aplicación de la gratuidad educativa para los estudiantes de educación preescolar, primaria, secundaria y media de las instituciones educativas estatales y se dictan otras disposiciones para su implementación, Bogotá.

Ministerio de Educación Nacional. (2012) Sistema Integrado de Matrícula, SIMAT. *Matrícula certificada por las Secretarías de Educación; 2003 – 2012*. Recuperado de

http://menweb.mineduacion.gov.co/seguimiento/estadisticas/principal.php?seccion=2&id_categoria=2&consulta=mat_total&nivel=2&dpto=85

Ministerio de Educación Nacional. (2012). Estadísticas del sector educativo en Casanare. Recuperado de http://menweb.mineduacion.gov.co/seguimiento/estadisticas/principal.php?seccion=2&id_categoria=2&consulta=mat_total&nivel=2&dpto=85

Ministerio de Educación Nacional. (2013). ICFES Interactivo Clasificación de planteles recuperado de http://www.icfesinteractivo.gov.co/Clasificacion/index_ppal_ind.jsf

Mojica, F. (2006). Concepto y aplicación de la prospectiva estratégica. Bogotá, Med, 14(1), 122-131.

Mojica, F. (2008). Dos modelos de la escuela voluntarista de prospectiva estratégica. *Centro de pensamiento estratégico y prospectiva, Universidad Externado de Colombia*, 1-11. Bogotá.

Mojica, F. (sf). Proceso Prospectivo. Centro de pensamiento estratégico y prospectiva, Universidad Externado de Colombia. Bogotá. Recuperado de http://datateca.unad.edu.co/contenidos/206043/Proceso_prospectivo_.pdf

Piñeros, L. J., y Rodríguez, A. (1998). *Los insumos escolares en la educación secundaria y su efecto sobre el rendimiento académico de los estudiantes: un estudio en Colombia*. Washington: Department of Human Development The World Bank.

Pozner, P. (2000). Competencias para la profesionalización de la gestión educativa: diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa. *Instituto Internacional de Planeamiento de Educación IIPE-UNESCO*, sede regional Buenos Aires, Argentina.

Ravitch, D. (1996) Estándares Nacionales en Educación. Santiago de Chile, en <http://www.oei.es/calidad2/ravitch.pdf>

Ruiz, M. (2013). Plan territorial de formación docente secretaria de educación de Casanare 2013- 2015. Yopal. Recuperado de http://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-319469_archivo_pdf_Casanare.pdf

Ruiz, M. (2013). Plan territorial de formación docente secretaria de educación de Casanare 2013- 2015. Yopal. Recuperado de http://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-319469_archivo_pdf_Casanare.pdf

Sander, B. (1996). Nuevas tendencias en la gestión educativa: democracia y calidad. *Revista Interamericana de Desarrollo Educativo*, 40(123-125), 29-40.

Schiefelbein, E. (1994). Estrategias para elevar la calidad de la educación. *Revista interamericana de desarrollo educativo*, 1(117), 1-18.

Toranzos, L. (1996). El problema de la calidad en el primer plano de la agenda educativa. *Revista iberoamericana de educación*, (10).

Tyler W. (1996). Organización escolar. (2ª ed.) Madrid: Morata

Tyler, W. (1991). Organización escolar: una perspectiva sociológica. Ediciones Morata

Umaña, J. (2014, 2 de abril). Pruebas Pisa revelan de nuevo fallas en la educación colombiana. El Colombiano. Recuperado de http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/P/pruebas_pisa_revelan_de_nuevo_fallas_en_la_educacion_colombiana/pruebas_pisa_revelan_de_nuevo_fallas_en_la_educacion_colombiana.asp

UNAD, (2011) Sistemas de compensación y de incentivos, Modulo de estudio, Bogotá – Colombia.

Anexos

Anexo 1. Encuesta de identificación de variables, Árbol de competencias de Marc Giget.

Encuesta de identificación de aspectos relevantes en el ámbito educativo del municipio de aguazul para el 2024

Con el objeto diseñar un escenario apuesta se está elaborando un estudio prospectivo sobre la administración de la educación en el municipio de Aguazul, a fin de poder construir estrategias administrativas de acción que permitan mejorar la administración de la educación en el municipio al año 2024.

Por esto se ha acudido a ustedes como conocedores en el tema, para solicitarles el desarrollo de la siguiente encuesta y lograr identificar las variables, actores y posibles escenarios para lograr dicho objetivo.

DATOS PERSONALES

Nombre	
Profesión	
Cargo	

Árbol de competencias de Marc Giget

N o	FACTORES	SABER HACER		PROCESOS		RESULTADOS	
		RAICES		TRONCO		RAMAS	
		FORTALEZ AS	DEBILIDA DES	FORTALEZ AS	DEBILIDAD ES	FORTALEZ AS	DEBILIDA DES
1	Derechos de decisión.	Hay normas estandarizadas	Se interpretan las normas de acuerdo las necesidades	La secretaria de educación y la alcaldía asignan las funciones	No se tiene en cuenta el contexto escolar	Tiene en cuenta la importancia del sector educativo en la construcción de sociedad	No se articulan los procesos institucionales.
22	deserción		Existe un alta tasa de deserción	Se adelanta estadísticas	No se tiene conciencia del problema		Bajas tasas en las estadísticas de nivel académico
33	Transporte escolar	Programas incluidos en los planes			Hay inconveniente en la	Los estudiantes de los	La prestación del servicio

		de desarrollo			contratación.	lugares apartados pueden acceder a la educación	no es constante
44	Refrigerios	Programas incluidos en los planes de desarrollo.	Los programas no tiene seguimiento adecuado	El servicio se entrega en las instituciones educativas	No hay una oferta empresarial de estos productos en la región	El servicio llega a los más necesitados	La prestación del servicio no es constante
45	Costos educativos para los estudiantes	Gratuidad educativa	Faltan recursos de aprendizaje	El estado beneficia a toda la población por igual	Los recursos son limitados y muy escasos	Todos pueden acceder a la sistema educativo	La calidad disminuye cuando faltan recursos para el aprendizaje
66	Vigilancia, Servicio de aseo y funcionarios administrativos		Falta en la planta de personal departamental	Contratación de personal por la gobernación	Se hace por periodos de tiempo	Deficiencias en la prestación del servicio por falta de personal	
77	La dotación de bibliotecas	La mayoría de las instituciones cuentan con un espacio para bibliotecas y libros	Falta dotación actualizada y personal para su atención		No hay inventarios actualizados ni personal permanente	Se utiliza por los docentes como libros de trabajo	Se presta un servicio deficiente
88	Dotación tecnológica	Las instituciones educativas existen en equipos de cómputo y elementos para audiovisuales.	No hay políticas institucionales para el uso adecuado a los elementos	Los docentes pueden utilizar varias herramientas tecnológicas dependiendo de la necesidad	No se da un uso adecuado a los elementos	Existe disponibilidad de recursos tecnológicos	Los elementos tecnológicos se dañan por la falta de mantenimiento
99	Actividades extracurriculares	Las instituciones programas en el plan anual de actividades	Se requiere tramites dispendiosos y recursos para cada actividad	Se participa en diversas actividades en los espacios de municipio e intermunicipales	Las salidas masivas siempre generan riesgo.	Se participa masivamente en actividades institucionales a nivel local	Las salidas intermunicipales se hacen con un número limitado de estudiantes.
11	Capacitación		No son parte		Son		No

0	de docentes		de una programación institucional		complemento de algunos programas contratados por la gobernación o la alcaldía		contribuyen a la mejora de los aprendizajes de los estudiantes
111	Investigación y desarrollo	Existen estadísticas nacionales de pruebas SABER	No existen políticas departamentales ni municipales de apoyo o seguimiento a la investigación	Existen pocos de investigación programas en la media técnica		El SENA apoya algunos procesos de la media técnica	
112	Mantenimiento de la infraestructura física	La gobernación y la alcaldía destinan recursos para mantenimiento y dotación	No hay una aplicación oportuna del mantenimiento de la planta física		Los recursos no llegan a tiempo para el mantenimiento. La contratación es dispendiosa.		Hay muchas deficiencias en el mantenimiento de la planta física.
113	Relaciones formales de comunicación.	Existen relaciones formales e informales de comunicación.	Las relaciones no se retroalimentan.	Se hacen comunicación vertical y horizontal.	Se tiene deficiencia en la mayoría de la información.	La comunicación fortalece algunos procesos se utiliza el correo como medio de masificar la información	En ocasiones la información llega distorsionada o no cumple con el objetivo propuesto.
114	Disponibilidad de datos.	Se maneja información de tipo legal e institucional. Se utilizan software.	No se retroalimenta la información suministrada.		La mayoría de información no se registra	Se llevan registro de la información que hay que suministrar a las entidades oficiales.	La mayoría de procesos especialmente los de aula no se registran.
	Eficacia de la medición del desempeño.		Las mediciones del desempeño, se basan en diagnósticos				Inexistencia de la medición del desempeño

11				de pruebas SABER y estadísticas de repitencia y deserción.				
5								
1	Sistemas de evaluación.	Hay directrices nacionales de seguimiento y evaluación de las instituciones educativas; guía 34.	No hay seguimiento adecuado a la evaluación institucional	Se analizan las fortalezas y debilidades y se diseñan planes de mejoramiento o	No existe seguimiento al cumplimiento de los planes de mejoramiento o.	Planes de evaluación aplicados en las semanas de desarrollo institucional	No se hace seguimiento eficaz a los planes de mejoramiento o.	
11								
6								
11	Valores y creencias de la organización en conjunto.	Se cree que la educación es el instrumento para triunfar en la vida.	Pueblo multicultural con tradiciones y costumbres diferentes	Permite enriquecimiento de ideas con la diversidad de la población	Se dificulta unificar criterios de comportamiento.	Crecimiento cultural con el apoyo de diversas costumbres.	Dificultad de algunos integrantes de la población por adaptarse a los procesos municipales	

¿Cuales considera usted que serán los factores más relevantes que incidan en la evolución de la administración de la educación en el municipio de Aguazul, 10 años adelante?

No	FACTORES	SABER HACER	PROCESOS	RESULTADOS
		RAICES RESULTADO	TRONCO	RAMAS
		FORTALEZAS DEBILIDADES	FORTALEZAS DEBILIDADES	FORTALEZAS DEBILIDADES

1

32

Gracias por su participación; por este medio se enviara el resultado de los demás participantes para su retroalimentación.

Favor enviar la encuesta diligenciada por este mismo medio

HUGO ORLANDO GUARÍN RINCÓN

Estudiante Maestría Administración de Organizaciones.

Dr. MIGUEL ANTONIO CARO

Asesor de trabajo de grado.



Anexo 2. Matriz de Influencias Directas (MID).

Administración de las instituciones educativas en el municipio de aguazul al año 2024 y su
incidencia en la educación de calidad

Con el fin de seguir adecuando la información al ejercicio prospectivo, se solicita su colaboración para calificar si los objetivos de los demás actores ponen en riesgo su objetivo. Coloque 0 Si no tiene influencia, 1 si pone en riesgo los procesos, 2 Si afecta los Proyectos 3 Si afecta la misión, y 4 si pone en riesgo su objetivo para el año 2024

[illegible]

Gracias por su participación; por este medio se enviara el resultado de los demás participantes para su retroalimentación.

Favor enviar la encuesta diligenciada por este mismo medio

HUGO ORLANDO GUARÍN RINCÓN
Estudiante Maestría Administración de Organizaciones

Anexo 3. Análisis de probabilidades.

Administración de las instituciones educativas en el municipio de aguazul al año 2024 y su incidencia en la educación de calidad

Con el fin de seguir adecuando la información al ejercicio prospectivo, se solicita su colaboración para decidir que porcentaje de probabilidad hay que se cumpla con los siguientes eventos para el año 2024.

[illegible]

Estudiantes, ___ Padres de familia, ___ Autoridades civiles, ___ Directivos docentes, ___ Docentes. ___.

Gracias por su participación; por este medio se enviara el resultado de los demás participante para su retroalimentación.

Favor enviar la encuesta diligenciada por este mismo medio

Hugo Orlando Guarín

Estudiante Maestría Administración de las Organizaciones

Anexo 4 Matriz de importancia y gobernabilidad IGO.

Administración De Las Instituciones Educativas En El Municipio De Aguazul Al Año 2024 Y Su Incidencia En La Educación De Calidad

Con el fin de seguir adecuando la información al ejercicio prospectivo, se solicita su colaboración para decidir que estrategias se deben priorizar. Se va a comparar los criterios con la matriz IGO

IMPORTANCIA y GOBERNABILIDAD, y de estos dos criterios se clasificaran las acciones a seguir.

IMPORTANCIA:	GOBERNABILIDAD:
Es la pertinencia o relación coherente que existe entre las estrategias propuestas para el mejoramiento de la calidad educativa en el municipio de Aguazul. Es necesario tener en cuenta que en esa dimensión se asigna a cada estrategia un puntaje entre 1 y 4, el cual permite visualizar la pertinencia de menor a mayor grado así: 1: No es importante 2: Poco importante 3: Importante 4: Muy importante	Es el control o dominio que el gobierno puede tener sobre cada estrategia propuesta. Esta dimensión se clasifica teniendo como base unos criterios de control sobre la gestión y ejecución de las acciones para ejecutar las estrategias, los cuales son: 0: NULO 1: DÉBIL 3: MODERADO 5: FUERTE

Objetivo lograr que con la administración de los establecimientos educativos en el municipio de Aguazul se satisfaga las necesidades educativas de sus pobladores con calidad, de acuerdo a estándares internacionales

Ítem	Estrategias	Imp.	Gob.
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			

Estudiantes, __ Padres de familia, __ Personas sin relación con la escuela, __ Autoridades civiles, __ Organizaciones sindicales, __ Grupos religiosos, __ Autoridades departamentales, __ Autoridades nacionales, __ Directivos docentes y docentes, __ Personas foráneas en el municipio. __.

Gracias por su participación; por este medio se enviara el resultado de los demás participante para su retroalimentación.

Favor enviar la encuesta diligenciada por este mismo medio